



Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto

O Sistema de Gestão da Qualidade na Câmara Municipal de Gaia

Rute Ester Coelho de Oliveira

Relatório de Estágio
Mestrado em Auditoria

Porto, outubro 2017



Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto

O Sistema de Gestão da Qualidade na Câmara Municipal de Gaia

Rute Ester Coelho de Oliveira

Relatório de Estágio

Apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Auditoria orientado pela Professora Doutora Susana Adelina Moreira Carvalho Bastos e coorientado pela Dr.^a Maria da Luz Pinho Oliveira
Alves

Porto, outubro 2017

“Quality is the best business plan.”

(John Lasseter, 2003)

Agradecimentos

Primeiramente agradeço a Deus. Agradeço à minha família porque sem eles não seria possível estar a terminar este mestrado.

Um grande agradecimento à minha orientadora Professora Doutora Susana Bastos, além de ser uma pessoa fantástica, também tem uma enorme competência.

Estou grata pelo Município de Vila Nova de Gaia me ter acolhido, em particular os colegas sempre prestáveis e atenciosos com quem pude trabalhar no GAQ. Muito obrigada à Dr.^a Maria da Luz, ao Eng.^o Nuno Pinhal e à Dr.^a Catarina Tavares.

Agradeço aos meus amigos em geral que me aturaram enquanto andava às voltas neste relatório, mas não posso deixar de destacar o Flávio Silva por toda a paciência que teve comigo e pelas mais de oito versões deste relatório para me resolver problemas de formatação e o Daniel Vidal pela leitura e revisão.

Obrigada a todas as pessoas que direta ou indiretamente contribuíram para a elaboração deste relatório.

Resumo

Este trabalho incide sobre um estágio realizado no Município de Vila Nova de Gaia com o objetivo de contribuir para o alargamento do Sistema de Gestão da Qualidade segundo a norma NP EN ISO 9001:2008 e a transição para a NP EN ISO 9001:2015.

A qualidade tornou-se um fator diferenciador para as organizações em geral, tanto públicas como privadas, potenciando desta forma, a garantia de crescimento da eficiência versus eficácia no seio das mesmas. A implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade possibilitará a estas organizações públicas verem a sua imagem melhorada perante os cidadãos e demais partes envolvidas. A opção por uma Autarquia cujo modelo de gestão assenta na Gestão pela Qualidade torna-se fundamental na imagem de força e transparência que transmite na sua área de intervenção e também a nível nacional e internacional.

O estágio curricular na Câmara Municipal de Gaia foi realizado no Gabinete de Auditoria e Qualidade tendo como foco o desenvolvimento e extensão do Sistema de Gestão da Qualidade. O Gabinete de Auditoria e Qualidade abrange essencialmente quatro grandes áreas: Auditorias Internas, Gestão da Qualidade, Gestão das Reclamações e Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas.

Neste relatório, encontram-se descritas algumas atividades práticas e formativas realizadas no período de tempo em que decorreu o estágio. O Gabinete de Auditoria e Qualidade disponibilizou documentos que foram essenciais para a elaboração do presente relatório.

Definimos algumas das questões mais pertinentes relativas à temática em estudo, a partir das quais formulamos duas hipóteses. As conclusões retiradas centram-se na importância fundamental do envolvimento da gestão de topo e de toda a estrutura organizacional no Sistema de Gestão da Qualidade e o foco na concretização das necessidades do cliente/utente.

Palavras-chave: Sistema de Gestão da Qualidade, Auditorias, Municípios, Serviços Públicos.

Abstract

This work focuses on an internship held in the Municipality of Vila Nova de Gaia with the purpose of contributing for the extension of the Quality Management System according to the norm NP EN ISO 9001:2008 and the transition to the norm NP EN ISO 9001:2015.

Quality has become a differentiating factor for organizations in general, both public and private, thereby empowering the guarantee of growth of efficiency versus effectiveness within the same. The implementation of a Quality Management System will enable these public organizations to see their image improved before its citizens and other stakeholders. The option for an Autarchy whose management model is based on Quality Management becomes fundamental in the image of strength and transparency that transmits in its area of intervention and also at national and international level.

The internship in the Municipality of Vila Nova de Gaia was carried out at the Office of Audit and Quality focusing on the development and extension of the Quality Management System. The Office of Audit and Quality essentially covers four major areas: Internal Audits, Quality Management, Complaint Management and Corruption Risk Prevention Plan and Related Offenses.

In this report, some practical and formative activities carried out during the period of the internship are described. The Office of Audit and Quality provided documents that were essential for the preparation of this report.

We've defined some of the most pertinent issues related to the subject under study from which we've formulated two hypotheses. The conclusions drawn focus on the fundamental importance of the involvement of top management and the entire organizational structure in the Quality Management System and focus on the concretization of the client / user needs.

Key-words: Quality Management System, Audits, Municipalities, Public Services.

Lista de Abreviaturas

AFNOR – *Association Française de Normalisation*

AICPA – *American Institute of Certified Public Accountants*

ANSI – *American National Standards Institute*

APQ – Associação Portuguesa para a Qualidade

APQI – Associação Portuguesa para a Qualidade Industrial

ASQC – *American Society for Quality Control*

BSPC – Bombeiros Sapadores e Proteção Civil

CMG – Câmara Municipal de Gaia

CPC – Conselho de Prevenção de Corrupção

CRP – Constituição da República Portuguesa

DAAA – Divisão Administrativa de Atendimento e Arquivo

DAJ – Departamento dos Assuntos Jurídicos

DGAL – Direção-Geral das Autarquias Locais

DMAF – Direção Municipal de Administração e Finanças

DMIEP – Direção Municipal de Infraestruturas e Espaços Públicos

DMIS – Direção Municipal para a Inclusão Social

DMUA – Direção Municipal de Urbanismo e Ambiente

DP – Departamento de Pessoal

DPE – Divisão de Património e Expropriações

ELoGE – *European Label of Governance Excellence*

EMAEPS – Equipa Multidisciplinar de Atividades Extracurriculares e Projetos Sociais

EMEPE – Equipa Multidisciplinar de Estudos e Projetos Sociais

EMPCI – Equipa Multidisciplinar do Protocolo, Comunicação e Imagem

EOQC – *European Organization for Quality Control*

FERMA – *Federation of European Risk Management Associations*

GAM – Gabinete de Atendimento ao Município

GAQ – Gabinete de Auditoria e Qualidade

GN – Gabinete de Notariado

GTCQ – Grupo de Trabalho de Controlo da Qualidade

IASB – *International Accounting Standards Board*

IFAC – *International Federation of Accountants*

IGF – Inspeção-Geral de Finanças

INTOSAI – *International Organisation of Supreme Audit Institutions*

ISO – *International Organization for Standardization*

MQ – Manual da Qualidade

MVNG – Município de Vila Nova de Gaia

OROC – Ordem dos Revisores Oficiais de Contas

PM – Polícia Municipal

PPRCIC – Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas

SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade

SGS – *Société Générale de Surveillance*

SPQ – Sistema Português da Qualidade

SVM – Serviço Veterinário Municipal

TQM – *Total Quality Management* (Gestão da Qualidade Total)

Índice

AGRADECIMENTOS	IV
RESUMO	V
ABSTRACT	VI
LISTA DE ABREVIATURAS.....	VII
ÍNDICE	X
LISTA DE TABELAS.....	XIII
LISTA DE FIGURAS	XIV
INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO I – REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	3
1. INTRODUÇÃO.....	5
2. AUDITORIA	5
2.1. ORIGEM E EVOLUÇÃO HISTÓRICA.....	5
2.2. DEFINIÇÃO	6
2.3. AUDITORIA EM PORTUGAL.....	8
3. A QUALIDADE	9
3.1. CONCEITOS DE QUALIDADE	9
3.2. EVOLUÇÃO HISTÓRICA.....	11
3.3. A QUALIDADE EM PORTUGAL	15
3.4. EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE QUALIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	16
3.5. QUALIDADE NO SETOR PÚBLICO.....	17
4. SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE.....	18
4.1. GESTÃO PELA QUALIDADE TOTAL.....	18
4.2. IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL	19
4.3. PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO DA TQM	21
4.4. SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE	24
4.4.1. Principais Objetivos de um SGQ.....	27
4.4.2. Principais Benefícios de um SGQ.....	27
4.4.3. Passos para a Implementação de um SGQ.....	27
5. NORMA PORTUGUESA – ISO 9001:2015	29
5.1. BENEFÍCIOS POTENCIAIS AO IMPLEMENTAR UM SGQ	29
5.2. PRINCÍPIOS DA GESTÃO DA QUALIDADE	29
5.3. O CICLO PDCA (PLAN-DO-CHECK-ACT).....	30
5.4. O PENSAMENTO BASEADO EM RISCO	32

6. AS AUDITORIAS DA QUALIDADE	33
6.1. OBJETIVO E ÂMBITO.....	33
6.2. METODOLOGIA DE TRABALHO	34
6.3. POSSÍVEIS CONCLUSÕES DA AUDITORIA.....	35
CAPÍTULO II – ESTUDO EMPÍRICO.....	37
1. INTRODUÇÃO – ESTÁGIO NA CÂMARA MUNICIPAL DE GAIA	39
2. APRESENTAÇÃO DA CÂMARA MUNICIPAL DE GAIA	39
2.1. HISTÓRIA	39
2.2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	40
2.3. GABINETE DE AUDITORIA E QUALIDADE – DESCRIÇÃO.....	40
2.4. ATIVIDADES DESENVOLVIDAS	42
2.4.1. Atividades Práticas	42
2.4.2. Atividades Formativas	45
2.4.3. Atividades de Autoaprendizagem	50
a) Política da Qualidade	50
b) Código de Conduta	52
c) Manual de Gestão da Qualidade	53
d) Regulamento do Gabinete de Auditoria e Qualidade	54
CAPÍTULO III – CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS	57
1. INTRODUÇÃO.....	59
2. HIPÓTESE 1 – NORMALMENTE O SGQ VISA A SATISFAÇÃO DOS STAKEHOLDERS	60
2.1. ANÁLISE DA QUESTÃO 1	60
2.2. ANÁLISE DA QUESTÃO 4	61
2.3. ANÁLISE DA QUESTÃO 5	61
3. HIPÓTESE 2 – O SGQ IMPLEMENTADO USA A MAIOR EFICIÊNCIA E MÍNIMAS FALHAS DOS COLABORADORES	62
3.1. ANÁLISE DAS QUESTÕES 2 E 3	62
4. CONCLUSÕES	64
5. LIMITAÇÕES ENCONTRADAS	65
6. PROPOSTAS PARA TRABALHOS FUTUROS	65
BIBLIOGRAFIA	66
ANEXOS.....	71
A. ORGANOGRAMA DA CÂMARA MUNICIPAL DE GAIA	73

C. CÓDIGO DE CONDUTA DE VILA NOVA DE GAIA (APROVADO EM 19/12/2016)	77
D. MANUAL DA QUALIDADE	87
E. REGULAMENTO GAQ (APROVADO EM 7/11/2016)	99
F. DECLARAÇÃO DE CUMPRIMENTO DAS DISPOSIÇÕES DO CÓDIGO DE CONDUTA DO MUNICÍPIO DE VILA NOVA DE GAIA	106
G. PARTICIPAÇÃO NAS SEGUINTE FORMações	107

Lista de Tabelas

Tabela 1: Evolução do conceito de qualidade	12
Tabela 2: Evolução das fases para implementação de um SGQ.....	33
Tabela 3: Questões retiradas da revisão bibliográfica	36
Tabela 4: Processos criados pelo Município	43
Tabela 5: Processo P01 – Responsabilidade da Gestão.....	44
Tabela 6: Processo P10 – Qualidade	44
Tabela 7: Síntese das Atividades Formativas	46

Lista de Figuras

Figura 1: A percepção da qualidade pode variar do consumidor ao produtor.....	11
Figura 2: Síntese Gestão da Qualidade Total – Carr e Littman (1990)	14
Figura 3: Ciclo de Desenvolvimento Contínuo da Qualidade	18
Figura 4: Um modelo estratégico da qualidade	20
Figura 5: Circunstâncias, Estratégias e Melhoria da Qualidade	23
Figura 6: O processo de certificação de garantia da qualidade e as fases a percorrer	26
Figura 7: Etapas para a implementação de um SGQ	28
Figura 8: Princípios da gestão da qualidade	29
Figura 9: Ciclo PDCA e a Norma ISO 9001:2015	31
Figura 10: Modelo de análise – Interligação de H1 e H2	60
Figura 11: Hipótese 1 versus questões	60
Figura 12: Hipótese 2 versus questões	62

Introdução

O presente relatório de estágio, inserido no projeto final do Mestrado em Auditoria, visa relatar o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) na Câmara Municipal de Gaia (CMG) inserido no Gabinete de Auditoria e Qualidade (GAQ) desde setembro de 2016. O GAQ, tendo como objetivo a extensão do SGQ que visa a certificação de três unidades orgânicas (Direção Municipal de Administração e Finanças (DMAF), Departamento de Pessoal (DP) e Departamento de Assuntos Jurídicos (DAJ)), vai diligenciar todas as alterações tidas por necessárias até ao final de maio do próximo ano, para a transição da norma em vigor ISO 9001:2015.

A adoção de um Sistema de Gestão da Qualidade é fundamental e está a ganhar força e posicionamento organizacional no setor público, havendo cada vez mais autarquias a apostar na sua implementação. O Município, tendo por objetivo alcançar uma administração cada vez mais eficiente e moderna, defende a presença de um SGQ como forma de contribuir para a melhoria das condições do exercício da sua missão, sendo um passo importante para o equilíbrio e transparência da atividade municipal. A qualidade dos produtos e serviços é um fator essencial para a competitividade, tanto na satisfação do cliente como no baixo custo, situação que tenderá a intensificar-se à medida que a concorrência aumente.

As normas da *International Organization for Standardization* (ISO) e certificação dos sistemas de qualidade não podem ser consideradas como um fim, mas, antes como um dos meios para alcançar determinados patamares da gestão e de resultados. A implementação e respetiva certificação de um Sistema de Gestão pela qualidade numa organização permite que esta se destaque da concorrência, pois assim apresenta os seus produtos/serviços de forma distinta, através de um caminho definido por uma elevada qualidade. Demonstra o seu compromisso em cumprir os mais altos padrões de qualidade e de satisfação dos clientes e apoia a melhoria contínua do SGQ.

Madeira Marques (1997) refere que a criação de serviços eficazes de auditoria interna nos municípios contribui para um maior e melhor cumprimento formal da legalidade, mas também poderá auxiliar a uma melhor utilização dos recursos disponíveis. Desta forma pode melhorar o processo de definição de objetivos, de adjudicação e controlo de execução das obras, dos critérios de atribuição de subsídios e, consequentemente,

contribui para uma melhoria dos próprios resultados da gestão autárquica, designadamente no que respeita à situação financeira das autarquias e à satisfação das necessidades dos seus munícipes.

Ao existir uma clarificação dos parâmetros a considerar e a definir a política de qualidade, em documentos escritos que sejam ampla e adequadamente divulgados, evitam-se eventuais confusões, conduzindo a que todas as pessoas, departamentos, grupos de atividade e equipas de trabalho encarem a qualidade de forma prospetiva e tendo por base os mesmos objetivos.

Este relatório encontra-se dividido em três grandes capítulos. Num primeiro capítulo, na revisão bibliográfica, onde é efetuado o enquadramento teórico do tema, definindo conceitos e principais motivações na implementação de um SGQ, segundo a ISO 9001:2015. No segundo capítulo apresenta-se a organização onde foi realizado o estágio, a Câmara Municipal de Gaia, e a sua estrutura hierárquica. Também neste capítulo encontram-se detalhadas as atividades desenvolvidas no Gabinete de Auditoria e Qualidade durante um período de 120 dias. Por fim, apresentam-se as principais conclusões e considerações finais, nomeadamente a preocupação pela satisfação das expectativas dos clientes e o envolvimento de toda a organização na implementação do SGQ.

CAPÍTULO I – REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

1. Introdução

Neste capítulo irá ser apresentada a revisão bibliográfica. Uma das etapas mais importantes de um relatório, pois aqui será desenvolvido o tema que lhe deu origem e será apresentado o quadro teórico e estrutura conceptual elaborados através de levantamento, análise e pesquisa. Serão definidos alguns conceitos como auditoria, qualidade, qualidade na Administração Pública, entre outros. Serão referidos os passos para a implementação de um SGQ e os seus principais objetivos e vantagens. Encontrase explanado algumas noções da ISO 9001:2015 e a relação entre a auditoria e a qualidade no contexto da gestão municipal.

2. Auditoria

2.1. Origem e Evolução Histórica

A auditoria surgiu na segunda metade do século XIX na Grã-Bretanha na tentativa de solucionar novas necessidades decorrentes do desenvolvimento resultante da revolução industrial.

Madeira Marques (1997) identificou que, como consequência das transformações tecnológicas que vinham ocorrendo, a indústria britânica expandia-se e exigia maiores investimentos. As empresas ganhavam maior dimensão e, com a criação das sociedades anónimas, a posse do capital passou para um maior número de proprietários, a quem os gestores periodicamente prestavam contas.

O historiador de contabilidade Richard Brown (1905, citado em Mautz & Sharaf, 1961) identificou que com o progresso da civilização seria intrinsecamente recomendável haver algum tipo de controlo quando existia a necessidade de confiar a uma pessoa a propriedade de outra. Dada a impossibilidade de cada um dos proprietários e acionistas analisarem objetivamente os livros, os registos e as contas das empresas, a sua situação financeira, os lucros ou os prejuízos contabilizados, designaram auditores para efetuarem essa análise em sua representação, com o objetivo de se certificarem da inexistência de erros ou fraudes que prejudicassem os seus interesses (Marques, 1997).

“A origem histórica da Auditoria está intrinsecamente relacionada com a Contabilidade, sendo que esta foi a primeira disciplina a ser desenvolvida para ajudar e informar em termos económico-financeiros. A Auditoria surge como uma espécie de ferramenta de apoio decorrente do desenvolvimento económico e industrial que o mundo foi registando.” (Martins, 2015, p.16).

Assim, o pressuposto inicial da auditoria é ser efetuada por um perito externo e independente, no entanto a auditoria tem evoluído até à criação de grandes firmas de auditoria americanas e inglesas, que foram abrindo escritórios em diversos países e alargando o âmbito das suas atividades que hoje vão muito para além da verificação e apreciação da exatidão dos dados contabilísticos (Marques, 1997).

Em relação à auditoria a nível internacional tem-se verificado elevadas alterações devido às constantes mudanças e à crescente competitividade em todos os setores de mercado, o que tem obrigado as empresas a procurarem novas alternativas de gestão mais flexíveis e fáceis de serem adaptadas a esta nova realidade (Teixeira, 2006).

Atualmente, multinacionais como a Artur Andersen, a Ernst & Young e a Price Waterhouse prestam serviços nas áreas de auditoria, consultoria de gestão, assessoria fiscal, assessoria em sistemas de informação, entre outros (Marques, 1997).

Há um conjunto de princípios, normas e diretivas que devem ser tidas em conta no exercício da atividade de auditoria.

São várias as entidades com competência reconhecida para a emissão de normas, diretivas e recomendações com o reflexo no exercício da atividade da auditoria:

AICPA – *American Institute of Certified Public Accountants*

IASB – *International Accounting Standards Board*

IFAC – *International Federation of Accountants*

OROC – Ordem dos Revisores Oficiais de Contas

2.2. Definição

“Etimologicamente, a palavra auditoria surge do latim *audire* que significa ouvir e afirma-se que foram os ingleses os primeiros a adaptar esse termo para *auditing* e usá-lo assim,

para definir um conjunto de procedimentos para revisões contabilísticas.” (Martins, 2015, p.16).

Ao longo dos tempos, o termo Auditoria tem sofrido algumas mutações. Após o seu surgimento, tornou-se um aliado na deteção de erros e fraudes, no entanto, atualmente, e por via das constantes mudanças, passou a ter domínios mais específicos (Martins, 2015).

Martins (2015) identifica a existência de diversas definições para caracterizar a Auditoria, por este motivo houve a preocupação de lhe ser atribuído um conceito que fosse geralmente aceite. Como tal, alguns organismos (AICPA, IFAC, INTOSAI - *International Organisation of Supreme Audit Institutions* e pelo Tribunal de Contas) tentaram fazê-lo e as suas definições vão ser expostas de seguida:

AICPA define que ”A auditoria é um processo sistemático de obter e avaliar evidências relacionadas com os pressupostos contidos nas demonstrações financeiras acerca de situações e transações económicas da entidade, com vista a certificar um grau de correspondência entre esses pressupostos e as normas de referência, e comunicar os resultados dessa avaliação aos interessados, nomeadamente, a um vasto conjunto de utentes (internos e externos) responsáveis por agir com mais segurança e controlar com mais conhecimento a tomada de decisões”.

Para o IFAC: ”Auditoria é uma verificação ou exame feito por um auditor dos documentos de prestação de contas com o objectivo de o habilitar a expressar uma opinião sobre os referidos documentos de modo a dar aos mesmos a maior credibilidade”.

O INTOSAI, que está mais voltado para o controlo das finanças públicas: “Auditoria é o exame das operações, atividades e sistemas de determinada entidade, com vista a verificar se são executados ou funcionam em conformidade com determinados objetivos, orçamentos, regras e normas”.

Tribunal de Contas também deu a sua definição:

“Auditoria é um exame ou verificação de uma dada matéria, tendente a analisar a conformidade da mesma com determinadas regras, normas ou objetivos, conduzido por uma pessoa idónea, tecnicamente preparada, realizado com observância de certos princípios, métodos e técnicas geralmente aceites, com

vista a possibilitar ao auditor formar uma opinião e emitir um parecer sobre a matéria analisada”.

Morais & Martins (2007) definiram auditoria (tanto externa como interna) como o “processo sistemático de objectivamente obter e avaliar prova acerca da correspondência entre informações, situações ou procedimentos e critérios preestabelecidos, assim como comunicar conclusões aos interessados” (Morais & Martins, 2007, p.19).

As expressões utilizadas neste conceito genérico podem ser clarificadas:

- Processo sistemático: consiste numa sequência de procedimentos lógicos, estruturados e organizados (devidamente planeados);
- Atitude objetiva: sem preconceitos; conclusões baseadas em procedimentos;
- Independente: examinar as informações com independência e isenção;
- Prova: essência da Auditoria;
- Correspondência: é a medida qualitativa e, ou, quantitativa da conformidade das informações, situações ou procedimentos com critérios preestabelecidos;
- Critérios preestabelecidos: referem-se a princípios contabilísticos e normas de Contabilidade ou a outros existentes, estabelecidos por leis, regulamentos ou contratos;
- Comunicar: consiste em divulgar, através dum relatório escrito, com um determinado grau de confiança, as conclusões do trabalho efetuado;
- Interessados: são todos os que necessitam da informação do auditor, isto é, os *stakeholders* em geral (tais como: acionistas ou sócios, credores (Estado, investidores, trabalhadores e público em geral)).

2.3. Auditoria em Portugal

O Decreto-Lei 49381, de 15 de Novembro de 1969, consagrou relevantes medidas em matéria de fiscalização das sociedades anónimas, estabelecendo a exigência de um dos membros do conselho fiscal ou o fiscal único e um suplente serem pessoas inscritas na lista de revisores oficiais de contas.

A auditoria em Portugal não teve o mesmo desenvolvimento que se verificou noutros países, quer ao nível da sua implementação quer ao nível do exercício dessa atividade.

A legislação portuguesa define no artigo 1.º do Decreto-Lei n.º 1/72, de 3 de Janeiro a competência dos revisores oficiais de contas:

“Aos revisores oficiais de contas compete a revisão da Contabilidade de empresas comerciais ou de quaisquer outras entidades, o exercício da função de membro do Conselho Fiscal ou de fiscal único e a prestação de serviços de consulta compreendidos no âmbito da sua especialidade.”

A Inspeção-Geral de Finanças (IGF) dispõe de cinco grandes serviços para a realização das suas atividades operacionais. Uma vez que o desenvolvimento do SGQ é feito num município público os serviços mais relevantes para o relatório são designadamente:

- Inspeção de Serviços Públicos, à qual compete controlar os serviços e organismos da Administração Pública Central.
- Inspeção das Autarquias Locais, à qual compete fiscalizar o cumprimento das disposições legais relativas à gestão patrimonial e financeira das autarquias, incluindo serviços municipalizados, associações e federações de municípios.

3. A Qualidade

3.1. Conceitos de Qualidade

Sendo a Qualidade percebida como estando em estreita associação à palavra Excelência (Garvin, 1992), iremos iniciar este ponto evidenciando algumas das questões tendo essas sido levantadas pelos diversos autores, quanto a esta temática.

Nas últimas décadas, geralmente é aceite que a qualidade tem vindo a assumir uma relevância cada vez maior para o sucesso das organizações. O que motivou a opção pela Qualidade? (Marques, 1997).

Numa primeira observação, podemos dizer que qualidade pode ser entendida como a “conformidade em relação a especificações e parâmetros definidos, conhecidos por todos na empresa e estabelecidos pelos clientes, em permanente revisão para que se encontrem em cada momento dinamicamente ajustados às suas reais necessidades” (Cruz & Carvalho, 1994, p.18), ou seja, este conceito revela a necessidade de definir previamente essas especificações e esses parâmetros, que servem de padrão de referência para a verificação das conformidades e a identificação das não conformidades. No entanto, esta

noção também pode ser vista na perspectiva da sua percepção e da satisfação do cliente, em função das suas necessidades, expectativas e exigências (Marques, 1997).

Segundo Silva (2009), a problemática da qualidade é uma questão considerada intemporal, ou seja, sempre existiu e eternamente existirá. O termo – qualidade – há muito que faz parte do vocabulário e quotidiano da população mundial. Este conceito não é novo nos negócios modernos, William Cooper, após fundar a *Procter & Gamble*, afirmou aos seus colaboradores:

“The first job we have is to turn out quality merchandise that consumers will buy and keep on buying. If we produce it efficiently and economically, we will earn a profit, in which you will share.” (Cooper, 1887, citado em Evans & Lindsay, 1992)

A Associação Portuguesa para a Qualidade (APQ) define qualidade como “a totalidade das características de um produto ou serviço que determinam a sua aptidão para satisfazer uma dada necessidade” (Costa, 2013, p.16).

Para a *Association Française de Normalisation* (AFNOR) “a qualidade de um produto ou de um serviço é a sua aptidão para satisfazer as necessidades dos utentes” (Costa, 2013, p.16).

A *American National Standards Institute* (ANSI) e a *American Society for Quality Control* (ASQC) definem qualidade como sendo “o conjunto de características de um produto ou serviço que lhes permite satisfazer necessidades expressas ou implícitas” (Costa, 2013, p.16).

Nestas três definições (APQ, AFNOR e ANSI) do conceito de qualidade todas tem como foco a satisfação de uma necessidade.

Quando falamos neste conceito muitas vezes associamos a qualidade apenas nos produtos e serviços prestados, no entanto, a qualidade deve estar presente na organização, nos sistemas, nos métodos, critérios e processos utilizados, nos recursos disponíveis e na forma como eles são utilizados, exigindo grandes mudanças comportamentais e culturais (Marques, 1997).

Como a qualidade tem por objetivo responder no mercado de forma eficaz e rápida, tudo isso requer a capacidade para satisfazer as necessidades e expectativas dos seus clientes (atuais e potenciais) mas também dos seus colaboradores (porque sem colaboradores

satisfeitos dificilmente haverá clientes satisfeitos) e dos seus acionistas, que pretendem uma remuneração atrativa para os capitais investidos. A implementação da qualidade numa organização implica um aumento da eficiência dos colaboradores? (Cooper, 1887; Marques, 1997).

Para a satisfação dos clientes, colaboradores e acionistas, a qualidade deve procurar um equilíbrio entre os interesses, tendo como dever o desenvolvimento de capacidades tecnológicas, de conceção, de fabricação, de distribuição e de comercialização e de gestão (Marques, 1997).

3.2. Evolução Histórica

Barçante & Castro (1995) constataram que a qualidade existe desde que o mundo é mundo, tendo sofrido mutações ao longo dos tempos.

“As preocupações com a qualidade sempre existiram e são de certo modo intrínsecas à natureza humana.” (Pires, 1993, p.17).

Na época em que as pessoas produziam o seu próprio consumo, a qualidade podia ser entendida como comida simples e boa, sobrevivência, abrigo e bem-estar, que eram conseguidas através de uma habilidade própria, muita energia e persistência. Atualmente, a influência dos consumidores nos produtos que consomem é muito reduzida. No entanto, apesar da grande dependência de terceiros, os consumidores exigem garantias acrescidas da qualidade dos produtos. A garantia da qualidade tornou-se uma tarefa complexa, pois esta pode ser entendida de diversas maneiras (Pires, 1993).

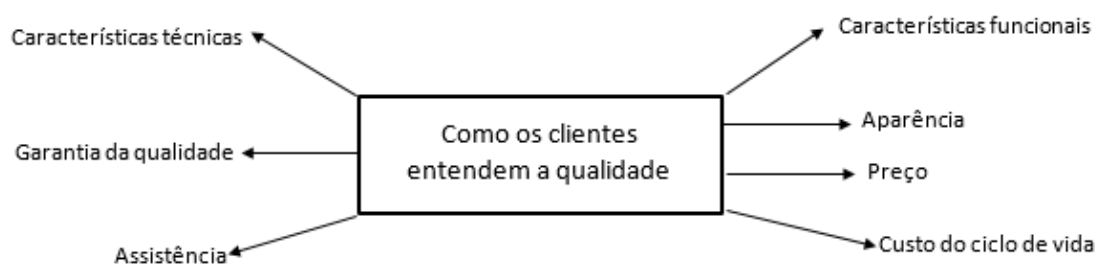


Figura 1: A percepção da qualidade pode variar do consumidor ao produtor

[Fonte: Ramos (1993):18]

“Em termos gerais, a primeira preocupação da qualidade diz respeito a um conjunto de técnicas destinadas a evitar erros. Estas técnicas estão principalmente para a qualidade como *“fitness for use”*, em que o produtor determina aquilo que é adequado e o que não

é adequado. Posteriormente caminha-se para tomar como ponto de partida os consumidores que determinam o comportamento do produtor e os contornos do serviço ou produto.” (Rocha, 2006, p.15).

Tabela 1: Evolução do conceito de qualidade

		Período				
		1945-1949	1949-1951	1951 - Finais dos anos 60	Finais dos anos 60 - 1980	1980 - Até ao presente
Características	Definição de qualidade	Conformidade com standards e especificações técnicas	Conformidade com standards e especificações técnicas	Adequação ao uso	Conformidade com as exigências dos clientes	Alcance da máxima satisfação dos clientes
	Sistema de Gestão	Inspeção da qualidade	Controlo estatístico da qualidade	Garantia da qualidade	Controlo da qualidade em toda a organização	TQM
	Parâmetro do sistema de gestão	Produto final	Produto final	Processo de produção	Necessidades dos clientes	Expectativas dos clientes
	Mudança Tecnológica	Produção em massa	Produção em massa (Fordismo)	Ciclos curtos da vida dos produtos	Economia de serviço	Economia de serviço
	Medida de qualidade	Conceito objetivo	Conceito objetivo	Conceito subjetivo	Conceito subjetivo	Conceito subjetivo e objetivo
	Dimensão temporal	Estática	Estática	Dinâmica	Dinâmica	Dinâmica

[Fonte: Adaptado de Loffler (2001):2-3 adaptado de Rocha (2006):16]

Loffler (2001) apresenta uma sistematização da evolução histórica do conceito de qualidade. De acordo com este autor, a história da qualidade pode ser dividida em cinco fases:

- 1ª - Inspeção da qualidade (1945-1949);
- 2ª - Controlo estatístico da qualidade (1949-1951);
- 3ª - Sistema orientado para a garantia da qualidade (1951 – finais dos anos 60);
- 4ª - Controlo da qualidade em toda a organização (finais dos anos 60 até anos 80);
- 5ª - Gestão da Qualidade Total – TQM (anos 80 até ao presente).

Na primeira fase, a qualidade consistia na “*conformance to requirements*” (Crosby, 1979, p.17). Ou seja, a inspeção tinha uma função técnica de detetar os produtos bons e deixá-los passar e travar os produtos defeituosos. Contudo, a inspeção da qualidade caiu em descrédito, devido ao facto da inspeção total dos produtos ser impossível de se realizar e as inspeções de pequenas amostras não serem suficientemente representativas. Os instrumentos de controlo são constituídos por normas estandardizadas (Rocha, 2006).

De forma a ultrapassar os problemas suscitados pela primeira fase designada de inspeção da qualidade, passou a utilizar-se a designação de controlo estatístico da qualidade, que consiste na segunda fase. O impulso deveu-se a Deming (1986), o qual acentuou a importância da identificação da origem da causa dos problemas, distinguindo entre erros sistemáticos, causados pelo homem e pela máquina, e erros aleatórios, por exemplo, pela má qualidade dos *inputs*. Coloca-se a questão, será mais fácil combater erros humanos ou das máquinas? (Deming, 1986; Rocha, 2006).

A terceira fase, designada de sistema orientado para a garantir da qualidade, surgiu nos anos sessenta, década em que o ambiente empresarial sofreu mudanças radicais, questionando-se a produção em massa. Organizações com sucesso têm de gerir tanto os sistemas internos como os externos, e a qualidade passa a entender-se como “*fitness for use*” (Juran, 1979, p.27). Segundo Loffler (2001) o objetivo não é mais o produto final, mas o processo de produção, de forma a melhorar a qualidade do produto e alarga-lo às necessidades dos consumidores. Segundo Feigenbaum (1983) “*Quality is everybody’s job*” (Rocha, 2006, p.18), deixando de ser apenas tarefa da inspeção.

A quarta fase, designada de controlo da qualidade em toda a organização, foi uma abordagem introduzida por Ishikawa (1985), que insiste na análise do mercado como função determinante para conhecer as necessidades dos clientes a fim de convertê-las em especificações técnicas. De que forma a implementação do sistema de gestão da qualidade permite uma melhoria na identificação das necessidades dos clientes? (Ishikawa, 1985; Rocha, 2006).

Esta fase corresponde à década de setenta que se caracteriza por uma visão da qualidade equivalente à redução dos custos. Qualidade significa diminuir custos e controlo da variabilidade dos processos de produção, ganhando relevo organizacional como os círculos de qualidade, isto é, pequenas equipas, habitualmente da mesma área de trabalho

de forma rotineira e que voluntariamente reúnem-se para identificar, investigar, analisar e resolver os problemas que surgem no trabalho (Neves, 2012).

A partir dos anos oitenta a qualidade passou a ser encarada como gestão da qualidade total (quinta fase), conceito resultante de autores como Deming (1986), Juran (1979) e Ishikawa (1985), descrevendo o consumidor como “*meeting customer expectations as the first and ultimate goal of each activity in organization*” (Loffler, 2001, p.6).

A TQM é a última fase do desenvolvimento do conceito de qualidade. Esta representa uma alternativa de gestão ao sistema tradicional, caracterizado por estruturas hierárquicas já que a gestão da qualidade diminui os níveis na organização. No modelo tradicional todas as decisões são tomadas fundamentalmente no topo da hierarquia administrativa. Com a gestão da qualidade, muitas das decisões são tomadas pelos trabalhadores no seu dia-a-dia e até algumas das decisões estratégicas podem ser iniciadas num patamar inferior da hierarquia. Também por esta razão, o modelo de gestão de qualidade total recorre aos círculos de qualidade e a grupos de trabalho (Rocha, 2006).

Se se pretendesse fazer uma síntese desta nova abordagem, visão da qualidade, podíamos fazê-lo da seguinte forma (Carr e Littman, 1990, p.4):

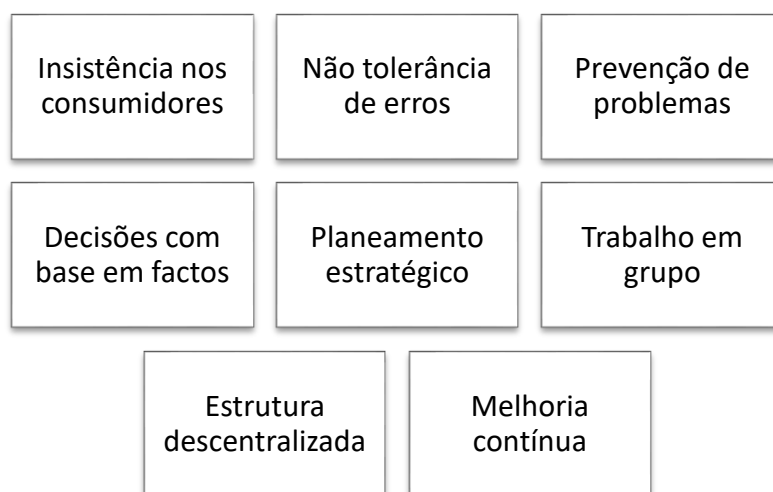


Figura 2: Síntese Gestão da Qualidade Total – Carr e Littman (1990)

[Fonte: Elaborado pela Mestranda (2017)]

Como referido anteriormente, a gestão da qualidade representa uma alternativa ao modelo de gestão tradicional, no entanto, não deve ser confundido com algumas abordagens à mudança organizacional, designadamente com a reengenharia (mudança total de uma

atividade da organização implica uma mudança total na organização), reinvenção (efetuar novos produtos/serviços) e organizações flexíveis ou virtuais (Rocha, 2006).

3.3. A Qualidade em Portugal

Inicialmente, a implementação do SGQ nas organizações foi um processo demasiado burocrático e de difícil compreensão quanto aos alvos pretendidos. Caiu-se muitas vezes no erro de tentar obter apenas "o selo" da certificação, não implementando a gestão da qualidade de uma forma efetiva (Júnior, 2009 citado em Esteves, 2011).

“A evolução da qualidade em Portugal teve inícios na década de 60, período que assinala o tomar da consciência do setor privado português da relevância da temática da qualidade no seio das organizações.” (Esteves, 2011 citado Neves, 2012, p.41).

“Em 1963 foi criado o Grupo de Trabalho de Controlo da Qualidade (GTCQ), em 1969 nasceu a Associação Portuguesa para a Qualidade Industrial (APQI), que viu a sua adesão à *European Organization for Quality Control* (EOQC) confirmada no ano seguinte, mas só em 1983 nasceu o Sistema Português da Qualidade (SPQ), que foi um grande impulsionador do desenvolvimento da Gestão da Qualidade no nosso país.” (Esteves, 2011, p.31).

No princípio da década de oitenta, à semelhança do que fora acontecendo na Europa, a temática da qualidade ultrapassou o setor privado e alargou-se para as organizações de natureza pública, passando de uma Administração burocrática e centralizada para uma Administração prestadora de serviços, descentralizada e orientada pelos princípios da qualidade total (Silva, 2001 citado em Esteves, 2011 citado em Neves, 2012, p.41).

Em meados da década de noventa, o conceito de Qualidade como prática apenas burocrática (certificação segundo a ISO 9001) passou a identificar-se como um fator de gestão, utilizando a norma como uma ferramenta (Júnior, 2009 citado em Esteves, 2011).

De acordo com Saraiva, P. et al (2010), face à envolvente económica mundial, Portugal encontrava-se numa posição da qual estava a demorar a sair, pelo que foi necessário desenvolver um outro modelo, suportado na qualidade, na inovação e no conhecimento. Assim, a qualidade em Portugal tornou-se, mais do que nunca, aposta estratégica e alavanca que pode e deve ajudar a afirmar o posicionamento do país na economia internacional.

Em Portugal, a certificação do sistema de qualidade está a cargo do Instituto Português da Qualidade (que depende da Secretaria de Estado da Indústria). No entanto, em abril de 1966 foi criada uma nova entidade certificadora, a Associação Portuguesa de Certificação, sendo que o IPQ tinha como objetivo transferir a sua atividade certificadora e, assim, poder dedicar-se a outras áreas de atuação. (Marques, 1997).

3.4. Evolução do conceito de Qualidade na Administração Pública

A qualidade desempenhou um papel importante não só no setor privado, mas também na Administração Pública onde se podem distinguir três fases na evolução do conceito (Loffler, 2001):

- Qualidade no sentido de respeito por normas e procedimentos;
- Qualidade no sentido da eficácia;
- Qualidade no sentido de satisfação dos clientes.

A primeira fase corresponde à ausência de arbitrariedade, sendo privilegiada a utilização de determinados procedimentos formais. Este entendimento da qualidade na Administração Pública corresponde à noção de qualidade técnica, ou conformação com determinadas especificações na indústria (Rocha, 2006).

Na segunda fase o significado de qualidade no setor público mudou no início dos anos sessenta quando ganhou popularidade a gestão por objetivos, sendo que compara a qualidade ao conceito de eficácia, significando a ausência de erros, mas também a ligação ao objetivo do serviço (Carapeto & Fonseca, 2005).

Na terceira fase, decorrida no começo dos anos oitenta, a qualidade faz corresponder à satisfação do cliente, assimilando a noção de gestão da qualidade total (Carapeto & Fonseca, 2005).

Os países continentais da Europa com acentuada tradição legalista fazem uma interpretação do conceito diferente da dos países anglo-saxónicos. Porém, o *New Public Management* contribuiu para uma certa uniformização, apesar das dificuldades e as incongruências resultantes da aplicação de conceitos do setor empresarial à Administração Pública (Rocha, 2006).

“Apesar de tanto na esfera pública como na esfera privada a qualidade ser um instrumento para tratar as questões do desempenho da organização e da receptividade aos clientes e

cidadãos, o facto é que estas esferas servem objectivos diferentes e seguem lógicas diferentes: as empresas procuram o lucro, a administração pública serve o cidadão.” (Carapeto & Fonseca, 2005, p.46).

3.5. Qualidade no Setor Público

O papel dos dirigentes e dos funcionários públicos é fundamental na implementação da qualidade na organização. O desenvolvimento das suas competências, motivação e da mobilização da sua capacidade de ação (*empowerment*) são relevantes, pois criam uma cultura de serviço orientada para a melhoria contínua e procurando, de forma permanente, a excelência, através da adoção de práticas inovadoras (Carapeto & Fonseca, 2005).

Ao melhorar a qualidade dos serviços públicos a satisfação dos cidadãos/clientes aumentará, mas não necessariamente a confiança no governo e na Administração Pública em geral. Uma maneira de melhorar a confiança das pessoas na administração, acontece quando é implementado um conceito amplo de qualidade, que faça uma cuidadosa avaliação das diferentes redes públicas, privadas e de todas as empresas que prestem serviços públicos. Quanto mais qualidade e transparência tiver a Administração Pública, mais satisfeitos ficam os cidadãos e os seus funcionários (Carapeto & Fonseca, 2005).

No setor público existem diversas vantagens associadas ao implementar programas de qualidade, no entanto existem numerosos obstáculos que dificultam o sucesso deste tipo de iniciativas. Os mais frequentes são a dificuldade de entendimento do significado da qualidade para a organização, a ausência de liderança e consequentemente de um planeamento estratégico dirigido à mudança, a falta de motivação e formação dos funcionários, a procura de resultados financeiros a curto prazo, o desconhecimento do tempo necessário à melhoria, a cultura organizacional obsoleta (falta de valores comuns, confiança e *empowerment*), a dificuldade de orientação para o cliente, a dificuldade em atribuir recompensas a resultados e da inexistência de recursos (Salagna & Fazel, 2000 citado por Carapeto & Fonseca, 2005).

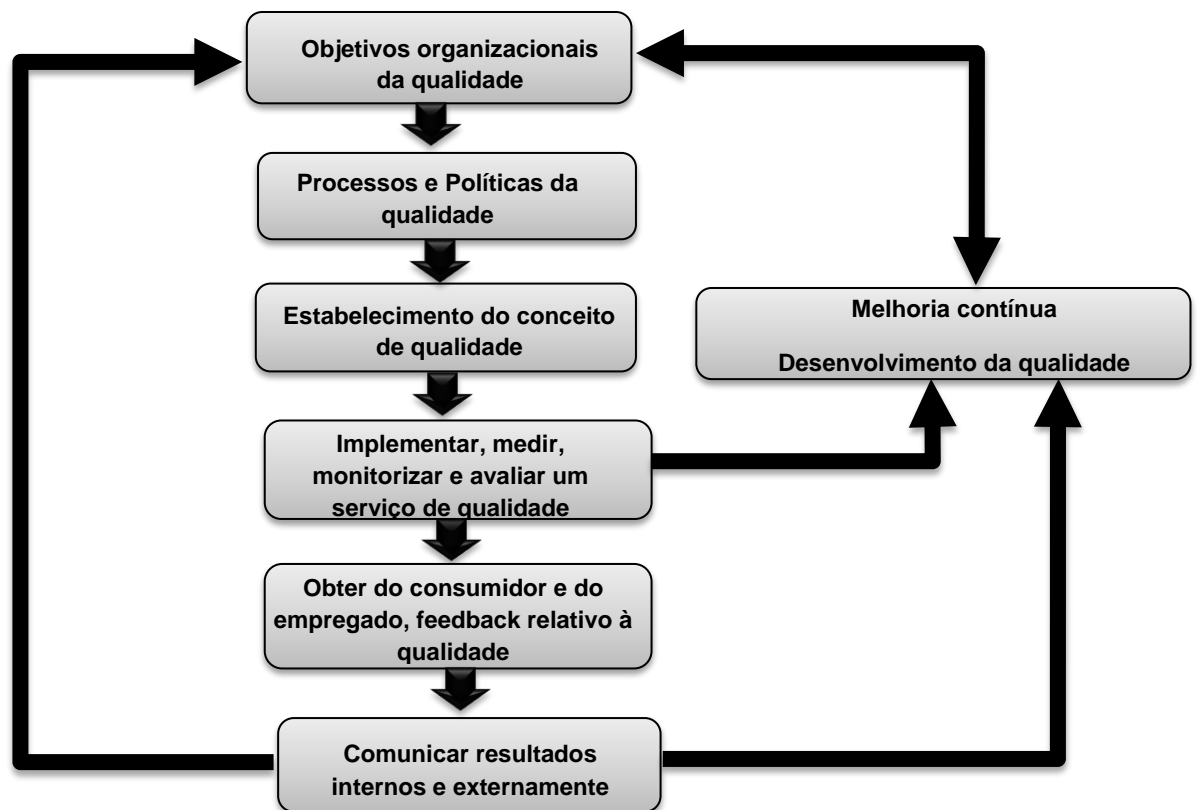


Figura 3: Ciclo de Desenvolvimento Contínuo da Qualidade

[Fonte: Bean & Hussey (1998):12]

4. Sistema de Gestão da Qualidade

4.1. Gestão pela Qualidade Total

É uma forma de gestão da qual podem advir vários benefícios para as próprias entidades que a praticam e para os seus empregados. Para as próprias entidades que a praticam porque podem aumentar a satisfação e a lealdade dos clientes, conseguir maior eficiência na utilização dos recursos e melhorar a produtividade, diminuir o absentismo, reduzir os erros, diminuir os custos da má qualidade, melhorar a sua própria imagem e reputação, conseguir melhores resultados e maiores lucros. Para os empregados, porque esta forma de gestão possibilita uma maior participação no processo de tomada de decisões, maior segurança no trabalho, redução da sinistralidade, maior envolvimento e motivação, melhoria do ambiente laboral, maior satisfação na execução do trabalho e no local de trabalho (Marques, 1997).

Com o aumento da competitividade no mercado, oferecer uma boa prestação de serviço, isto é, obter um cliente satisfeito deve ser um dever de qualquer entidade e um diferencial para aquelas que souberam realizar com empenho e perseverança. As entidades mais do que se preocuparem a receber novos clientes devem fidelizar os seus clientes, pois angariar novos clientes acarreta um maior gasto e uma maior dificuldade.

4.2. Implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade Total

Marques (1997, pp.117-118) defende que o sucesso da adoção e implementação de um sistema de gestão da qualidade total implica que:

- “- Exista empenho, uma liderança forte e específica do processo pelo principal responsável da unidade económica.
- Exista e se estimule um ambiente e uma cultura propícia à mudança através da inovação, criatividade e modernização, estando alerta à competitividade, de maneira a serem cultivados valores como o empenho, a solidariedade e a confiança.
- A formação e o desenvolvimento das competências dos colaboradores (intelectuais e comportamentais) seja considerada uma prioridade.
- O cliente (interno e externo) seja considerado como foco de toda a razão estratégica e organizacional em que se baseia a unidade económica, pois o fator-chave de qualquer negócio são as pessoas. Devem ser conhecidas as suas necessidades, a sua avaliação sobre os produtos/serviços que lhe são fornecidos e o seu grau de satisfação.
- Os conceitos e valores da gestão pela qualidade sejam conhecidos e consolidados por todos os colaboradores, de forma a facilitar a compreensão e a adesão à necessidade e aos objetivos da mudança, sendo que a qualidade deve ser uma preocupação de todos da organização.
- A qualidade esteja incluída na visão estratégica do negócio e beneficie com uma maior coesão organizativa e para a melhoria do posicionamento competitivo.

- A visão do negócio seja divulgada, conhecida e partilhada por todas as pessoas da organização.
- A qualidade seja claramente definida e divulgada, com referência aos parâmetros que devem ser partilhados.
- Exista uma clara definição de objetivos, responsabilidades (articulação entre objetivos globais, sectoriais e departamentais) e competências.
- A qualidade seja entendida e praticada numa perspetiva pró-ativa e não reativa, criadora e não imitadora, global e não apenas no produto/serviço. Deve ser entendida como um processo dinâmico e interminável (não como um fim).
- Existam sistemas de informação e de comunicação interna e externa adequados e eficazes na satisfação das necessidades do negócio e do sistema de gestão adotado.
- Saber o grau de satisfação dos colaboradores, nomeadamente, do ambiente de trabalho, conhecimento dos requisitos exigidos pela função que desempenham, conhecimento dos valores e da estratégia da organização, avaliação de desempenho, reconhecimento e recompensas, evolução profissional, envolvimento no processo de melhoria, estilo de gestão e comunicação.
- Com base em mecanismos previamente definidos, todo o processo seja avaliado e revisto periódica e sistematicamente.”

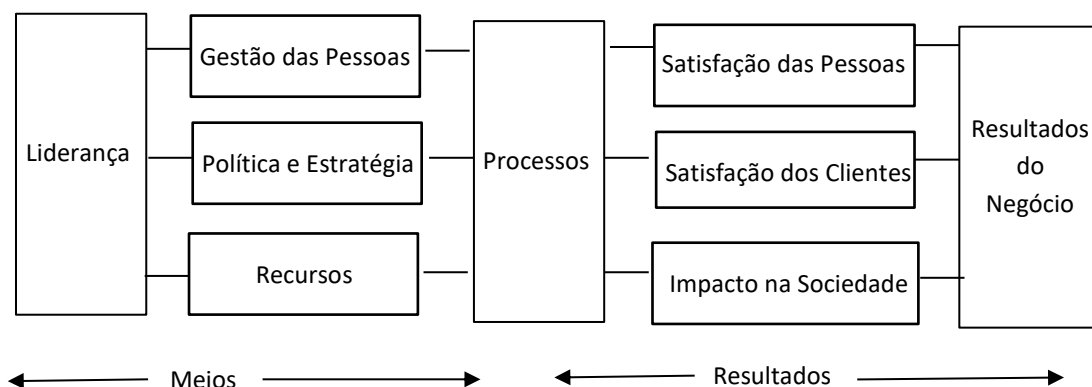


Figura 4: Um modelo estratégico da qualidade

[Fonte: Marques M., (1997):118]

4.3. Plano de Implementação da TQM

Em 1988, a TQM aparece pela primeira vez relacionada à Administração Pública, juntamente com outras técnicas, no sentido de melhorar a produtividade dos serviços públicos. Algumas das técnicas mais relevantes apontadas por alguns autores são as seguintes (Rocha, 2006):

- Técnicas de gestão empresarial;
- Uso da medida como instrumento de decisão;
- Motivação dos funcionários;
- Adoção de novas tecnologias;
- Desenvolvimento de parcerias público-privado.

A aplicação da gestão da qualidade surgiu na sequência das falhas refletidas por estas técnicas, que não trouxeram ganhos significativos em eficiência e produtividade. Tornou-se necessário expor os serviços aos clientes/cidadãos, de modo a que estes pudessem exigir uma maior qualidade.

Assim, os aspetos considerados fundamentais para a elaboração de um plano de implementação da gestão de qualidade são os seguintes:

1) Suporte e liderança da gestão de topo

“O processo de implementação da gestão da qualidade começa necessariamente por um seminário ou *workshop* sobre a filosofia e instrumentos de gestão da qualidade em que devem participar obrigatoriamente os gestores de topo das organizações.” (Martin, 1995 citado em Rocha, 2006, p.99).

Depois de exposta a realidade da TQM, a próxima etapa consiste no envolvimento e suporte do processo. Este envolvimento assenta no compromisso pessoal e na comunicação à organização dos objetivos em termos de qualidade, isto é, a ação da gestão de topo supõe a divulgação duma diretiva relativa à gestão da qualidade; fazendo da qualidade um assunto de discussão em todas as reuniões de direção e criando um Conselho da Qualidade (Rocha, 2006).

Não basta a insistência em técnicas e objetivos, sendo necessário a liderança do dirigente (capacidade de comunicar), a visão e o desafio dos novos projetos. Em suma, os líderes têm um papel necessariamente fundamental no desenvolvimento da mudança (Rocha, 2006).

2) *Empowerment* dos Funcionários

Para que uma implementação da gestão da qualidade resulte, é essencial o envolvimento dos funcionários e isso implica três medidas. Primeira, aumentar competências (*empowerment*), o que vai melhorar a rapidez de decisão. Segunda, incentivar a formação profissional de forma a desenvolver a capacidade de exercer várias funções e ser um elemento mais produtivo no grupo de trabalho. Terceira, ao melhorar as competências e a formação, tem que se ter em atenção os termos de avaliação de desempenho e eventual compensação. Só existe qualidade quando os funcionários colaboram entre si e não concorrem uns com os outros, isto só é possível quando se abandona a avaliação individual. Assim, a compensação deve ter em conta o desempenho do grupo e não o desempenho individual (Rocha, 2006).

3) Orientação para o cliente

A forma como os clientes são tratados é a grande diferença entre a gestão tradicional e a gestão da qualidade. Na gestão tradicional, o cliente é o fim da linha do produto ou serviço; na gestão da qualidade o cliente está na origem do serviço ou produto. Por isso, a identificação das expectativas dos utentes constitui uma tarefa indispensável em relação à forma como o serviço é prestado ou fornecido (Rocha, 2006).

Alguns meios relevantes da gestão da qualidade são a análise das sugestões recebidas pelos clientes e o estudo das reclamações apontadas pelos consumidores. Através das unidades de atendimento público, podem ser recolhidas opiniões, críticas e sugestões, sendo que cabe ao sistema de gestão da qualidade o tratamento das mensagens depositadas nas caixas de opiniões e sugestões de modo a rendibilizá-las. No sentido de institucionalizar tal procedimento, a Resolução do Conselho de Ministros n.º. 36/87, de 10 de Julho, estabeleceu normas simples para a sua implementação. O Decreto-Lei n.º 129/91 prevê a adoção, pelos Serviços Públicos, de Livro de Reclamações no Art.º 6.º n.º2. O Livro de Reclamações recolhe as reclamações dos clientes que as queiram apresentar desta forma e a informação que contém deverá ser periodicamente tratada. A sua adoção deve ser divulgada nos locais de atendimento e os funcionários deverão receber formação para a utilização do mesmo (Madeira, 1992).

4) Escolha da Estratégia da Implementação

Independentemente do modelo de gestão da qualidade adotado (Carta da Qualidade, ISO ou Modelo da Excelência) a estratégia a aplicar pressupõe aumento da qualidade dos processos internos e o controlo da gestão, o aumento da satisfação dos consumidores e a identificação do que está a ser feito para melhorar os serviços. Esta estratégia depende de diversos fatores. O primeiro consiste no grau de concorrência, pois quanto maior a concorrência, maior a necessidade de estar em relação estreita com os clientes. O segundo fator diz respeito ao grau de controlo e regulação externa e, consequentemente, a margem de autonomia que uma dada organização tem para se ajustar às pressões dos consumidores. Concluindo, a investigação tem demonstrado que quanto mais atenção uma organização tem dedicado aos cidadãos, mais fácil a implementação da gestão da qualidade (Rocha, 2006).

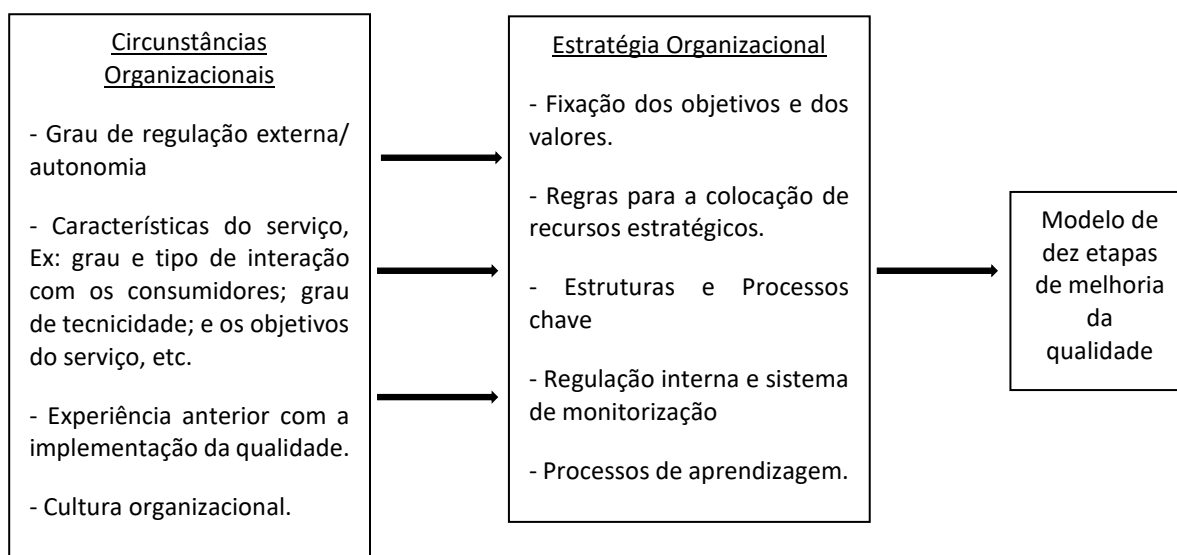


Figura 5: Circunstâncias, Estratégias e Melhoria da Qualidade

[Fonte: Pollit & Bouckaert (1995):134]

5) Recolha, Interpretação e Avaliação dos Dados

Rocha (2006) constatou que não existe gestão da qualidade se não for identificado o grau de satisfação dos clientes. Pollit & Bouckaert (1995) apresentam algumas etapas a ter em conta como:

- Determinar de forma explícita os objetivos da melhoria da qualidade;
- Conceptualização do modelo (definindo o conceito de qualidade);

- Operacionalizar (medidas e indicadores) a recolha de dados, fazendo um processamento e interpretação desses mesmos dados;
- Fundamentar os resultados da avaliação de forma a serem entendidos pela organização para que, assim, exista uma possível mudança.

6) Selecionar ações de melhoria

Para o plano de implementação são várias as ações que podem ser implementadas para melhorar a qualidade. Destas destacam-se a formação adicional, melhoria de informação, alteração da estrutura de incentivos e a procura de novos mecanismos para a participação dos clientes (Rocha, 2006).

7) Institucionalização da TQM

Depois da implementação da TQM segue-se a sua institucionalização, ou seja, a transformação em rotinas da mudança implementada. Para isso, é fundamental que a gestão de topo demonstre, de forma clara, o objetivo de continuar a política de qualidade, destaque os resultados alcançados nos relatórios de gestão elaborados periodicamente e reestruture a organização em função das novas exigências (Rocha, 2006).

4.4. Sistema de Gestão da Qualidade

Para Costa (2013) um SGQ é visto, geralmente, como algo que vem ajudar uma organização que o implementa a ter “mais qualidade”.

“Num mercado globalizado e concorrencial, onde competitividade e qualidade são indissociáveis, qualquer organização que queira ser competitiva, ou assumir um papel de liderança no mercado, tem necessidade de, incessantemente, encontrar formas de gestão que lhe permitam responder adequadamente aos novos desafios impostos. Um conjunto de ferramentas e metodologias sustentadas numa política de gestão de qualidade é essencial na resolução desta problemática.” (Neves, 2012, p.52).

A gestão e a garantia de um sistema da qualidade exigem, nomeadamente, que se verifique um conjunto de três condições (Marques, 1997):

- Que existam procedimentos predefinidos;
- Que se respeitem esses procedimentos;
- Que se registem e avaliem sistematicamente os dados da qualidade.

As empresas industriais e de serviços que tenham implementado o sistema de gestão da qualidade que pretendam que seja reconhecido e certificado têm que ser obrigatoriamente sujeitas a auditorias de qualidade realizadas por terceiros (Marques, 1997).

“A ISO é uma federação internacional de organismos de normalização de vários países europeus e as suas normas, revistas periodicamente (em princípio de cinco em cinco anos), são reconhecidas e têm implicações nos seguintes países: Alemanha, Áustria, Bélgica, Dinamarca, Espanha, Finlândia, França, Grécia, Irlanda, Islândia, Itália, Luxemburgo, Noruega, Países Baixos, Portugal, Reino Unido, Suécia e Suíça.” (Marques, 1997, p.102)

Marques (1997) afirma que as normas ISO da série 9000 são independentes de qualquer setor industrial ou económico específico, sendo que determinam linhas de orientação para a gestão da qualidade, adotando-se como modelos para a garantia da qualidade.

Identifica-se três tipos de posicionamento nas entidades sobre esta matéria (Marques, 1997):

- As que acreditam convictamente na qualidade e que a consideram como um fator de diferenciação importante e geradora de vantagens competitivas sustentadas e duradouras e que, por isso, incluem o valor da “qualidade” na definição da sua missão e dos seus negócios;
- As que olham para a qualidade apenas como um meio indispensável para se poderem manter no mercado e sobreviver e que se sentem como que obrigadas a enveredar pelo processo da certificação;
- As que pensam que se podem manter, desenvolver e ter sucesso sem recorrer a essa certificação.

Apesar da implementação de um sistema de qualidade acarretar custos e implicar mudanças na organização, os benefícios e as vantagens a médio e longo prazo compensam sempre. As vantagens na melhoria dos procedimentos, serviços e produtos produzirão melhores resultados na entidade e uma maior satisfação dos clientes.

Levanta-se a questão: Pode a qualidade ser um fator positivamente diferenciador da restante concorrência? (Marques, 1997).

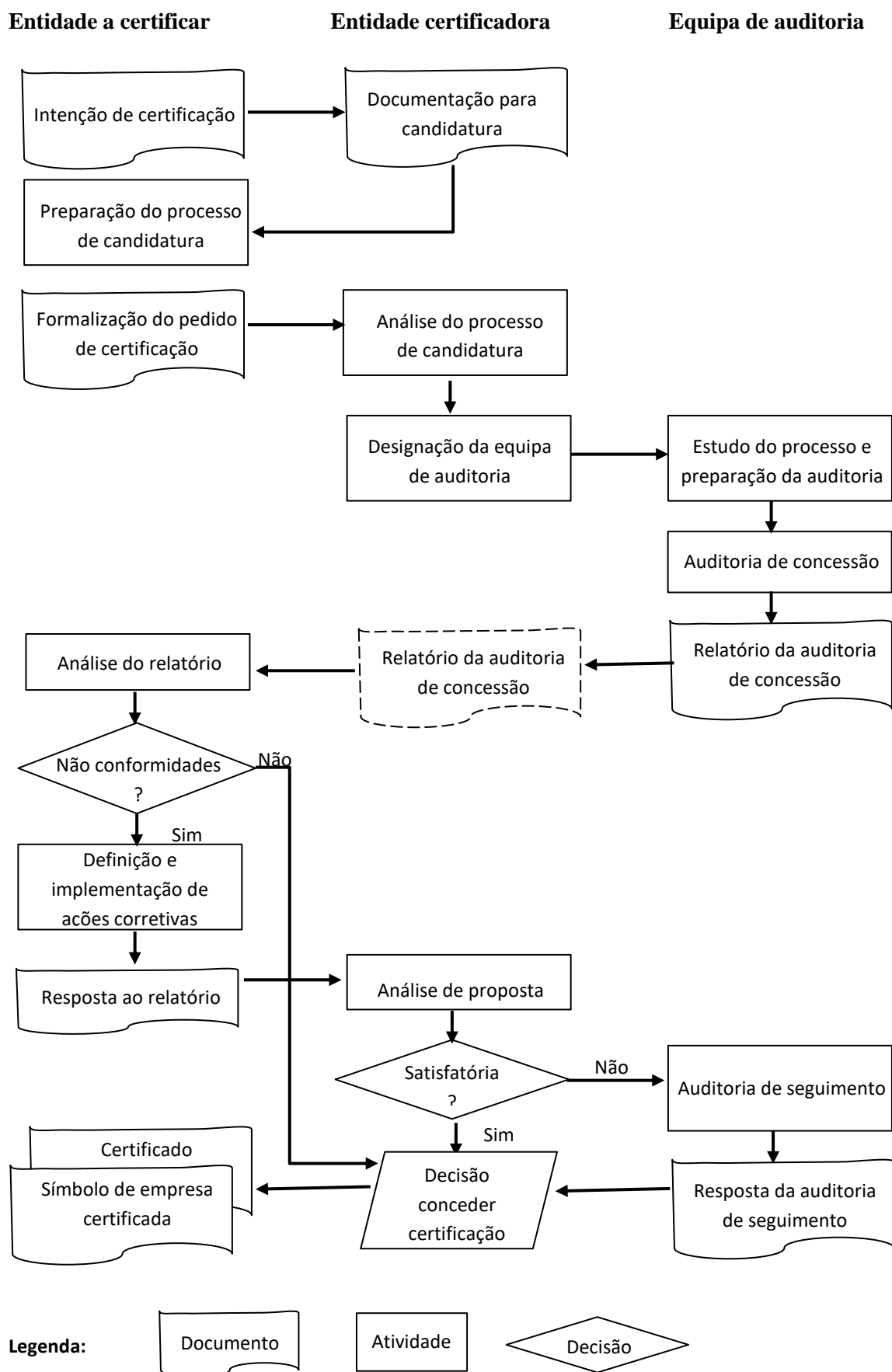


Figura 6: O processo de certificação de garantia da qualidade e as fases a percorrer

[Fonte: Marques M., (1997):108]

4.4.1. Principais Objetivos de um SGQ

Neves (2012) definiu os principais objetivos de um SGQ como:

- Responder às necessidades dos clientes com vista ao aumento da sua satisfação, monitorizando a satisfação continuamente;
- Obter uma visão da organização utilizando a abordagem de processos, assegurando a melhoria contínua desses mesmos processos;
- Medir e avaliar os resultados do desempenho e eficácia do processo.

4.4.2. Principais Benefícios de um SGQ

Neves (2012) identificou os principais benefícios de um SGQ como:

- Melhoria do desempenho do produto/serviço e, por conseguinte, maior satisfação do cliente;
- Padronização e definição de responsabilidades, eliminando trabalho duplicado e dando mais agilidade aos processos;
- Reduzir custos;
- Melhorar a satisfação e comunicação dos colaboradores no trabalho;
- Melhorar a imagem da empresa, potenciando novas oportunidades de mercado;
- Reduzir riscos e melhorar a relação com os *stakeholders*.

4.4.3. Passos para a Implementação de um SGQ

Os autores Pinto e Soares (2010) dividiram a implementação de um SGQ em dez etapas, sendo que este processo não tem necessariamente fronteiras estanques, isto é, existem interseções entre atividades inseridas em etapas diferentes.

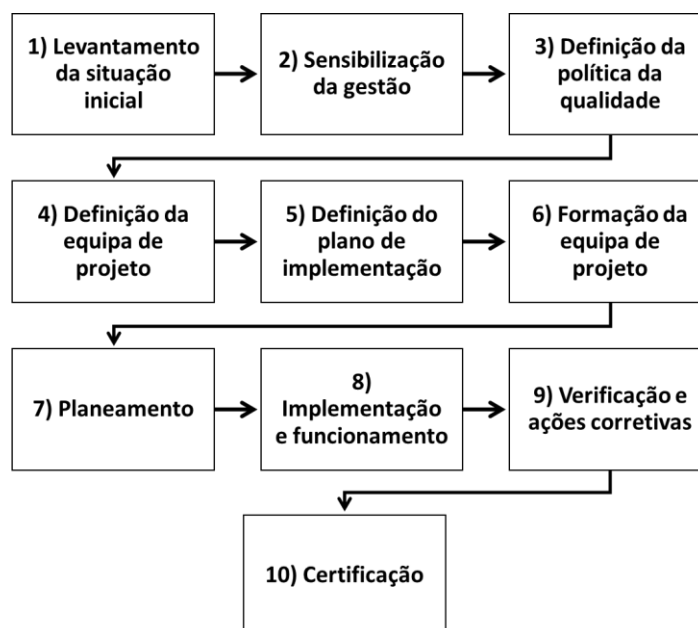


Figura 7: Etapas para a implementação de um SGQ

[Fonte: Elaborado pela Mestranda (2017)]

O desenvolvimento e implementação de um SGQ envolvem a elaboração de documentos relevantes para o funcionamento de uma organização, que definem a política, as responsabilidades e autoridades e os processos e procedimentos da mesma. Silva (2009) definiu alguns dos documentos mais relevantes, sendo eles: Política da qualidade; Manual da qualidade; Rede de processos; Procedimentos da organização; Manual de funções; Instruções de trabalho; Planos de inspeção e Impressos (ex. registo de ocorrência).

Silva (2009), também enumerou algumas motivações que levam as organizações a investirem na formalização de um sistema de gestão da qualidade como:

- Certificação da organização, garantia da qualidade de produtos/serviços e otimização de processos;
- Redução de custos da qualidade;
- Prevenção e correção de problemas de qualidade;
- Cumprimento de requisitos normativos, regulamentares e legislativos;
- Exigência de clientes ou potenciais clientes;
- Alargamento e procura de novos mercados;
- Reforço e melhoria dos canais de comunicação entre as diferentes secções da organização.

5. Norma Portuguesa – ISO 9001:2015¹

Ao nível estratégico, uma organização, para atingir a globalização e um desenvolvimento sustentável deve implementar e manter um sistema de gestão da qualidade, sendo este certificado ou não.

5.1. Benefícios potenciais ao implementar um SGQ²

- Aptidão para fornecer de forma consistente produtos e serviços que satisfaçam tanto os requisitos dos clientes como as exigências estatutárias e regulamentares aplicáveis;
- Facilitar oportunidades para aumentar a satisfação do cliente;
- Tratar riscos e oportunidades associados ao seu contexto e objetivos;
- Aptidão para demonstrar a conformidade com requisitos especificados do SGQ.

5.2. Princípios da gestão da qualidade



Figura 8: Princípios da gestão da qualidade

[Fonte: Elaborado pela Mestranda (2017)]

Os líderes de uma organização procuram fomentar a unidade no propósito, orientando e criando as condições necessárias para que as pessoas se comprometam no sentido de

¹ A certificação aplicada até à data na Câmara Municipal de Vila Nova de Gaia é a ISO 9001:2008. No entanto, tem sido desenvolvido todos os esforços para a atualização da mesma norma em 2015.

² IPQ – Instituto Português da Qualidade. (2015). Norma NP EN ISO 9001:2015, Sistema de Gestão da Qualidade. Caparica: IPQ

alinhar as suas estratégias, políticas, processos e recursos para atingir os seus objetivos (Brites, 2016).

Alguns dos principais benefícios na aplicação da liderança são (Brites, 2016):

- Crescimento da eficácia e eficiência na obtenção dos objetivos da qualidade da organização;
- Melhor coordenação dos processos da organização;
- Melhor comunicação entre níveis e funções dentro da organização;
- Aumento da capacidade da organização e das suas pessoas para disponibilizar os resultados desejados.

Algumas das ações que podem ser implementadas são (Brites, 2016):

- Comunicar a missão, valores, estratégia, políticas e processos da organização a todos os envolvidos;
- Estabelecer valores partilhados, modelos de comportamento baseados na equidade e na ética, em todos os níveis da organização;
- Criar uma cultura de confiança e integridade;
- Incentivar um compromisso com a qualidade a nível da organização;
- Assegurar que os líderes são exemplos positivos para as pessoas na organização em todos os níveis;
- Disponibilizar os recursos, a formação e a autoridade necessários às pessoas para assumirem as suas responsabilidades;
- Encorajar e reconhecer os contributos das pessoas.

5.3. O Ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act)

“A norma ISO 9001:2015 está assente numa abordagem do sistema de gestão, por processos, processos esses que têm que dar cumprimento aos requisitos estabelecidos no referencial normativo, logo vão estar interligados e interrelacionados com cada uma das cláusulas normativas e assim vão estar relacionados com o ciclo da melhoria contínua.” (Brites, 2016, pp. 41, 42).

O ciclo PDCA está presente ao longo de toda a Norma, correspondendo cada uma das cláusulas a uma das fases do ciclo PDCA, conforme evidenciado na figura a seguir representada.

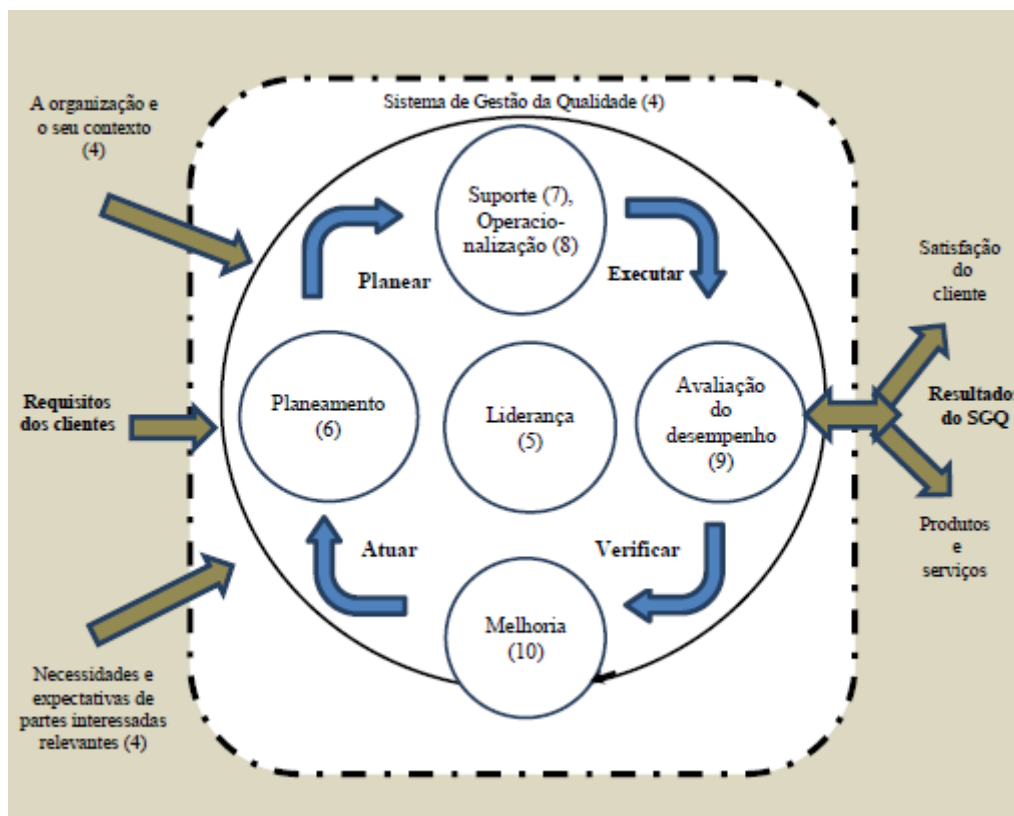


Figura 9: Ciclo PDCA e a Norma ISO 9001:2015

[Fonte: NP EN ISO 9001:2015, 4ª edição]

Planejar (*plan*): Esta é a primeira etapa do ciclo da melhoria contínua. Deverão ser estabelecido os objetivos do sistema e os seus processos, é necessário a identificação e tratamentos dos riscos e oportunidades, bem como os recursos necessários para obter resultados de acordo com os requisitos do cliente e as políticas da organização.

Executar (*do*): Este passo consiste na implementação do que foi planeado anteriormente e na recolha de dados para futura análise.

Verificar (*check*): Nesta etapa deverá ser feita uma monitorização e (onde aplicável) medir os processos e os produtos e serviços resultantes por comparação com políticas, objetivos, requisitos e atividades planeadas, reportando os resultados. Deverão ser detetados os possíveis desvios que possam existir e/ou oportunidades de melhoria.

Atuar (*act*): Empreender ações para melhorar o desempenho, conforme necessário, eliminando os desvios face aos resultados pretendidos e/ou melhoria.

5.4. O Pensamento baseado em risco

“De acordo com a NP EN ISO 9001:2015 (pp. 10-11), “o pensamento baseado em risco” é essencial para se obter um sistema de gestão da qualidade eficaz. O pensamento baseado em risco já era abordado nas edições anteriores, através das ações preventivas, que consistiam na tomada de decisão para a eliminação de potenciais não conformidades.” (Brites, 2016, p.42).

Uma organização para obter os resultados esperados deve planejar e implementar ações para tratar os riscos e as oportunidades, estando assim em conformidade com os requisitos desta Norma (Brites, 2016).

Atrair clientes, desenvolver novos produtos e serviços, reduzir o desperdício e melhorar a produtividade são exemplos de oportunidades que podem refletir resultados de situações favoráveis ou desfavoráveis à obtenção de um resultado esperado. Os riscos podem ser considerados nas ações para tratar as oportunidades (Brites, 2017).

“Considerando o risco o efeito da incerteza na obtenção de um resultado ou objetivo e, atendendo a que qualquer incerteza pode originar efeitos positivos ou negativos, o risco pode ser positivo ou negativo, sendo o primeiro designado por oportunidade.” (Brites, 2016, p.42).

Apresentam-se, de seguida, aspetos presentes no TQM e no SGQ de modo a sistematizar o essencial do que, até aqui, foi explanado.

Tabela 2: Evolução das fases para implementação de um SGQ

Etapas	TQM	SGQ	
		2008	2015
Suporte e liderança da gestão de topo	X	X	X
<i>Empowerment dos Funcionários</i>	X		
Orientação para o cliente	X	X	X
Escolha da Estratégia da Implementação	X	X	X
Recolha, Interpretação e Avaliação dos Dados	X		
Selecionar ações de melhoria	X		X
Institucionalização do TQM	X		
Levantamento da situação inicial		X	X
Sensibilização da gestão	X	X	X
Definição da política da qualidade		X	X
Definição do plano de implementação		X	X
Formação da equipa de projeto		X	X
Planeamento	X	X	X
Implementação e funcionamento		X	X
Verificação e ações corretivas		X	X
Certificação		X	X

[Fonte: Elaborado pela Mestranda (2017)]

6. As Auditorias da Qualidade

6.1. Objetivo e Âmbito

A auditoria da qualidade consiste no levantamento dos dados necessários à correta análise e na avaliação do cumprimento dos requisitos preestabelecidos, incluindo os requisitos

associados aos produtos e aos processos, tendo como objetivo a detecção atempada de deficiências (Pinto & Soares, 2010).

O autor Marques (1997) referiu dois tipos de finalidades para a realização de uma auditoria da qualidade: auditorias para a concessão do certificado de garantia de qualidade e auditorias de acompanhamento, realizadas depois da atribuição desse certificado e para verificar se continuam a existir condições que justifiquem a manutenção da certificação atribuída.

Quanto ao âmbito das ações, podem realizar-se três tipos de auditoria: auditorias ao sistema da qualidade (avaliando a adequabilidade, aplicação e eficácia), auditoria do processo (de produção de bens ou serviços), com o objetivo de avaliar a adequabilidade e a eficácia dos processos e das tarefas realizadas, e auditoria de produtos (ou serviços) produzidos, que podem incidir sobre todos ou só sobre uma parte deles (Marques, 1997).

Nas auditorias realizadas a produtos, a análise decorre a partir de amostras adequadamente selecionadas, incidindo no próprio produto, à sua embalagem e aos respetivos acessórios, quer eles se destinem ao seu funcionamento quer à sua manutenção (Marques, 1997).

“As auditorias da qualidade analisam o sistema de garantia da qualidade da entidade auditada em duas perspectivas: a da conformidade da documentação de que ela dispõe e em que formaliza o seu sistema de qualidade (tais como o manual de qualidade, manuais de procedimentos, instruções e especificações) com as normas ISO já referidas e com outros documentos de referência aplicáveis e a da conformidade da sua prática com essa documentação e essas normas.” (Marques, 1997, p.119).

6.2. Metodologia de trabalho

Depois de receber um processo de candidatura à certificação, a entidade com competência para o efeito procede às seguintes diligências (Marques, 1997):

- Deve nomear uma equipa para a realização da auditoria, geralmente constituída pelo auditor coordenador e o auditor técnico (em casos de grande extensão de trabalho ou as características da entidade a auditar aconselharem três auditores);

- Fixar as datas para a realização do trabalho de campo da auditoria, habitualmente dois a três dias, obtendo, da entidade a auditar a concordância dos auditores nomeados e das datas previstas para a realização da auditoria.

Na realização de uma auditoria, inicialmente, temos de preparar as atividades da mesma (revisão da documentação, preparação do plano de auditoria, atribuição das tarefas à equipa auditora e preparação dos documentos de trabalho), de seguida temos a condução das atividades de auditoria (reunião de abertura, comunicação, recolha e verificação de informação, elaboração das constatações e conclusões da auditoria e reunião de encerramento), por último temos a preparação e distribuição do relatório da auditoria e respetivo encerramento da mesma.³

6.3. Possíveis Conclusões da Auditoria

Na decorrência da metodologia de trabalho da equipa auditora, deve ser avaliado o grau de cumprimento dos requisitos da norma aplicável a cada organização a auditar.

Exemplificando na Norma ISO 9001:2015 devem fazer parte desta avaliação os seguintes requisitos:

- Levantamento da informação documentada;
- Contexto da organização (expectativas das partes interessadas, âmbito do SGQ e processos);
- Liderança (compromisso, política, funções, responsabilidades e autoridades organizacionais);
- Planeamento e riscos;
- Suporte (pessoas, infraestruturas, ambiente para a operacionalização dos processos, recursos de monitorização e medição, competências, consciencialização e comunicação);
- Operacionalização;
- Avaliação de desempenho (satisfação do cliente, análise e avaliação, auditoria interna e revisão pela gestão);
- Melhoria contínua, não conformidades e ações corretivas;

³ IPQ – Instituto Português da Qualidade. (2012). Norma NP EN ISO 19011:2012, Sistemas de Gestão da Qualidade. Caparica: IPQ.

- Sensibilização dos colaboradores.

Tabela 3: Questões retiradas da revisão bibliográfica

Questões em análise	Capítulo – Página
1 - O que motivou a opção pela qualidade? (Marques, 1997)	I – 3.1. – 9
2 - A implementação da qualidade numa organização implica um aumento da eficiência dos colaboradores? (Cooper, 1887; Marques, 1997)	I – 3.1. – 11
3 - Será mais fácil combater erros humanos ou das máquinas? (Deming, 1986; Rocha, 2006)	I – 3.2. – 13
4 - De que forma a implementação do sistema de gestão da qualidade permite uma melhoria na identificação das necessidades dos clientes? (Ishikawa, 1985; Loffler, 2001; Rocha, 2006)	I – 3.2. – 13
5 - Pode a qualidade ser um fator positivamente diferenciador da restante concorrência? (Marques, 1997)	I – 4.4. – 25

[Fonte: Elaborado pela Mestranda (2017)]

Na decorrência da revisão bibliográfica apresentada, ressaltam as questões acima descritas, que, a estarmos perante um trabalho de investigação distinto deste, teríamos que analisar em termos das hipóteses a seguir formuladas. Neste relatório de estágio, iremos, apenas e através das atividades desenvolvidas no mesmo, assim como, pela informação conhecida sobre o Processo de alargamento do SGQ na Câmara Municipal de Vila Nova de Gaia, apresenta-se este estudo em capítulo designado para tal desiderato.

CAPÍTULO II – ESTUDO EMPÍRICO

1. Introdução – Estágio na Câmara Municipal de Gaia

O estágio curricular, com a duração de quatro meses, possibilitou a oportunidade de constatar e atuar em algumas áreas do SGQ implementado no Município de Vila Nova de Gaia (MVNG), permitindo desta forma refletir a diferença que existe entre a realidade constatada e a teoria anteriormente aprofundada.

Inicialmente, foi-me apresentada a equipa de trabalho, as instalações e os elementos de trabalho (normas, regulamentos, manuais, entre outros documentos). Depois de examinar os documentos fornecidos pude adquirir algum conhecimento da organização, nomeadamente a sua estrutura organizacional que se assemelha à estrutura organizacional dos municípios portugueses.

Neste capítulo primeiramente apresenta-se a identificação e caracterização da Câmara Municipal de Gaia (CMG), bem como o atual estado da implementação do Sistema de Gestão da Qualidade no Município. Posteriormente é efetuado o enquadramento deste estágio no Gabinete de Auditoria e Qualidade (GAQ) e as atividades desenvolvidas ao longo do mesmo.

2. Apresentação da Câmara Municipal de Gaia

2.1.História⁴

O Município de Vila Nova de Gaia fica situado na margem sul da foz do Rio Douro, tendo do outro lado do rio os municípios do Porto e de Gondomar. Este Município, que já existia no século XIII, não sofreu alterações significativas na sua área geográfica. No século XIX organizava-se com as seguintes freguesias: Arcozelo, Avintes, Canelas, Canidelo, Crestuma, Grijó, Gulpilhares, Lever, Madalena, Mafamude, Olival, Oliveira do Douro, Pedroso, Perosinho, Sandim, Santa Marinha, São Félix da Marinha, S. Pedro da Afurada, Seixezelo, Sermonde, Serzedo, Valadares, Vilar de Andorinho e Vilar do Paraíso. Constituído desde então por vinte e quatro freguesias, algumas delas foram recentemente agrupadas pela reforma administrativa de 2013, originando quinze subdivisões autárquicas.

⁴ Estas informações foram obtidas pela entidade acolhedora deste estágio disponível em <http://www.cm-gaia.pt/pt/cidade/vila-nova-de-gaia/historia/>

Vila Nova de Gaia é um Município pertencente à Área Metropolitana do Porto e ao Distrito do Porto, localizado na Região Norte de Portugal. Este Município é o mais populoso da região Norte com mais de 300.000 habitantes, sendo o terceiro mais populoso do país (em primeiro lugar Lisboa e segundo lugar Sintra).

O Município é conhecido internacionalmente pelas suas empresas de vinhos do Porto e do Douro, indústria automóvel, vidreira e de componentes eletrónicos, pelos seus artistas: músicos, pintores, arquitetos e pelas atividades turísticas que acolhem por ano milhares de visitantes. Vila Nova de Gaia é uma cidade urbana com enorme potencial de desenvolvimento económico e industrial, com uma história rica e desenvolvimento esse que deve ser devidamente articulado com o respeito pelo ambiente e bem-estar dos seus habitantes e visitantes.

2.2. Estrutura Organizacional

A organização estrutural da Câmara Municipal de Gaia é muito vasta estando dividida por direções, departamentos, divisões e gabinetes (Anexo A).

A Presidência da Câmara Municipal de Gaia tem sob a sua dependência quatro direções municipais (DMAF, DMIEP, DMUA e DMIS), sendo que cada direção é dividida por departamentos e cada departamento é distribuído por divisões. A Presidência tem também agregado o Departamento dos Assuntos Jurídicos (DAJ), o Departamento de Pessoal (DP), os Bombeiros Sapadores e Proteção Civil (BSPC), a Polícia Municipal (PM), Serviço Veterinário Municipal (SVM), Equipas Multidisciplinares, Gabinetes e as Empresas Municipais e Participadas (Anexo A).

O reconhecimento, pelos munícipes, de serviços prestados com qualidade esteve na origem da motivação para a extensão do SGQ e sua posterior certificação.

Aproveitando a revisão da ISO 9001, a qual vai originar alterações no SGQ e a obrigatoriedade da transição para o novo normativo, o GAQ optou por, numa primeira fase alargar o SGQ a três unidades orgânicas (DMAF, DP e DJA), com o objetivo da sua certificação, e em fases seguintes o alargamento do SGQ a toda a organização.

2.3. Gabinete de Auditoria e Qualidade – Descrição

O Gabinete de Auditoria e Qualidade (GAQ) foi criado sob dependência direta da Presidência com competências de âmbito transversal à estrutura nuclear da Câmara Municipal de Gaia. Apesar de previsto na estrutura nuclear publicada em Diário da

República, em 24 de outubro de 2014, apenas foi dotado de recursos humanos em setembro de 2016.

“O GAQ tem como missão a cooperação interna, quer no contributo de assessoria, quer no apoio ao desenvolvimento das atividades de avaliação e de gestão de auditoria e qualidade, para uma gestão eficaz no Município tendo uma visão de melhoria.” (Artigo 2º do Regulamento do Gabinete de Auditoria e Qualidade).

No âmbito da Qualidade, o Município de Vila Nova de Gaia tem atualmente certificação ISO 9001:2008 em quatro serviços: Divisão Administrativa de Atendimento e Arquivo (DAAA) - Sala de Leitura, Gabinete de Atendimento ao Munícipe (GAM), Divisão de Património e Expropriações (DPE) e Gabinete de Notariado (GN) fazendo parte da Direção Municipal de Administração e Finanças (DMAF).

Para uma mais eficaz e eficiente gestão de todas as vertentes funcionais, o GAQ encontra-se a desenvolver uma nova aplicação informática (Anexo B) para a gestão das auditorias, da qualidade, das reclamações e do Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas (PPRCIC).

Têm sido revistos e atualizados alguns documentos para dar cumprimento à norma, tais como: o Código de Conduta, aprovado em 19/12/2016 (Anexo C), Manual da Qualidade (Anexo D), Política da Qualidade, entre outros. Foi elaborado pela primeira vez o Regulamento GAQ, aprovado em 7/11/2016 (Anexo E).

O PPRCIC está a ser elaborado, sendo que para a realização do mesmo tem sido pedido a cada unidade orgânica, isto é, a cada repartição administrativa dependente diretamente da Presidência, incluindo a mesma, que sejam identificados os seus riscos, classificando-os de acordo com Matriz da FERMA (*Federation of European Risk Management*), tendo em consideração a probabilidade de ocorrência e a gravidade da consequência e as medidas preventivas e de controlo desses mesmos riscos.

O GAQ foi ainda incumbido pela Presidência, de participar na iniciativa da Direção-Geral das Autarquias Locais (DGAL) de adesão ao *European Label of Governance Excellence* (ELoGE) do Conselho da Europa. Neste sentido, foram solicitados, a cada unidade orgânica, os seguintes princípios estratégicos:

1- Eleições, Representação e Participação imparciais

- 2- Resposta às Expectativas e Necessidades dos Cidadãos
- 3- Eficiência e Eficácia
- 4- Abertura e Transparência
- 5- Primado da Lei
- 6- Conduta Ética
- 7- Competência e Capacidade
- 8- Inovação e Abertura à Mudança
- 9- Sustentabilidade Orientação de Longo Prazo
- 10- Sã Gestão Financeira
- 11- Direitos Humanos, Diversidade Cultural e Coesão Social
- 12- Responsabilidade

Em cada princípio são discriminadas as atividades e indicadores para que cada unidade orgânica⁵ possa preencher o seu nível de maturidade (0 a 4), correspondente a cada atividade.

2.4. Atividades Desenvolvidas

2.4.1. Atividades Práticas

No seguimento da atualização e divulgação do Código de Conduta, o GAQ tem recebido as declarações de cumprimento das disposições do Código de Conduta do Município de Vila Nova de Gaia (Anexo G) de todos os funcionários, dado que este foi objeto de revisão. Até à data foram recebidas 1916 declarações, as quais têm sido digitalizadas e inseridas na aplicação elaborada pelo GAQ que foi adaptada para esta funcionalidade, prevendo no futuro, a tomada de conhecimento deste documento em formato digital.

Foi criada uma tabela de controlo de documentos onde é detalhado o código do documento, a descrição do documento e a data da última revisão efetuada.

A plataforma GAQ está a ser preparada para as quatro grandes áreas de competência do Gabinete: Auditorias Internas, Gestão da Qualidade, Gestão das Reclamações de toda a organização, que se pretende implementar como sistema a certificar e PPRCIC.

⁵ Unidades orgânicas solicitadas: Presidência, DMAF, DMIEP, DMUA, DMIS, DAJ, DP, Bombeiros e Proteção Civil, Polícia Municipal, GAQ, Serviço Veterinário Municipal, EMAEPS, EMPCI e EMEPE.

Na plataforma que está a ser elaborada têm sido introduzidos, de forma experimental, os fornecedores afetos a cada processo e a respetiva avaliação aos fornecedores. A avaliação de fornecedores baseia-se nos seguintes parâmetros: qualidade do produto/serviço, cumprimento de prazos, produto/serviço conforme pedido e o serviço de atendimento (mau, razoável, bom e muito bom).

Tabela 4: Processos criados pelo Município

P01 – Responsabilidade da Gestão	P09 – Expropriações
P02 – Gabinete de Atendimento ao Munícipe	P10 – Qualidade
P03 – Notariado	P11 – Telecomunicações (não está em vigor)
P04 – Conceção e Desenvolvimento	P12 – Informática
P05 – Serviço de Leitura	P13 – Higiene e Saúde
P06 – Recrutamento e Seleção	P14 – Formação
P07 – Controlo de Bens Imóveis	P15 – Coordenação de Segurança em Obra (não está em vigor)
P08 – Controlo de Bens Móveis	

[Fonte: Elaborado pela Mestranda (2017)]

Estes processos e os respetivos indicadores definidos para a verificação do cumprimento dos objetivos, a periodicidade em que são avaliados e a meta de cada processo, são apresentados no final os resultados.

No entanto, após a conclusão do estágio e como resultado da transição e do alargamento do SGQ, estão neste momento a ser objeto de estudo para designação dos novos processos de prestação de serviço (focado e direcionado para o cliente), processos de recursos, de suporte e os subprocessos. De acordo com os requisitos da nova norma estão a ser identificadas as Partes Interessadas e a avaliação do risco de cada unidade orgânica. O Gabinete está também a realizar uma análise SWOT com o objetivo de obter um mapa estratégico das três unidades orgânicas, com vista, num futuro próximo, a um mapa estratégico global do Município.

Em 2017, no processo P01 – Responsabilidade da Gestão, foram estabelecidos três indicadores a serem avaliados, seguidamente apresentados:

Tabela 5: Processo P01 – Responsabilidade da Gestão

Indicador	Objetivo	Avaliação	Meta Anual
Taxa de cumprimento com o Plano de Ação definido para 2017	Implementar e Certificar integralmente o Sistema de Gestão da Qualidade na Direção Municipal de Finanças, Departamento do Pessoal e Departamento dos Assuntos Jurídicos	Anual	100%
Taxa de cumprimento na atualização da Plataforma Informática para o Sistema de Gestão da Qualidade	Manter atualizada a aplicação informática para o SGQ	Trimestral	100%
Taxa de eficácia das medidas corretivas e preventivas	Aumentar a eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade	Trimestral	90%

[Fonte: Elaborado pela Mestranda (2017)]

Outro processo definido foi o P10 – Qualidade, sendo que os indicadores propostos para avaliação foram:

Tabela 6: Processo P10 – Qualidade

Indicador	Objetivo	Avaliação	Meta Anual
Tempo de resposta às reclamações	Cumprir prazo legal de 15 dias	Mensal	5
Tempo de resposta às sugestões e louvores	Cumprir prazo legal de 15 dias úteis	Mensal	10
Taxa de cumprimento do Plano de Auditorias Internas	Aumentar a eficácia do Sistema de Gestão de Qualidade	Trimestral	100%

[Fonte: Elaborado pela Mestranda (2017)]

Cada colaborador da Câmara Municipal tem um *login* de acesso à plataforma com diferentes níveis de segurança, sendo que cada diretor municipal, cada chefe de departamento e cada chefe de divisão dispõe de permissões para aceder às subunidades orgânicas pelas quais é responsável.

2.4.2. Atividades Formativas

Durante o decorrer do estágio assisti à apresentação do Gabinete de Auditoria e Qualidade e a diversas formações, ministradas pela entidade SGS (*Société Générale de Surveillance*):

Tabela 7: Síntese das Atividades Formativas

Designação	Temas abordados	Entidade Formadora/Formador	Conclusões retiradas
Apresentação geral do Gabinete e funcionamento da nova plataforma aplicacional elaborada pelo GAQ	<p>Auditoria;</p> <p>PPRCIC;</p> <p>Gestão das Reclamações, Sugestões e Louvores;</p> <p>Qualidade (5 “S”: organização, arrumação, limpeza, uniformização e ordem disciplinar);</p> <p>Aplicação da Intranet.</p>	<p>Câmara Municipal de Vila Nova de Gaia</p> <p>Dr.^a Maria da Luz e Sr. Eng.^o Nuno Pinhal</p>	<p>Através das auditorias realizadas é possível identificar as fragilidades existentes e por conseguinte uma melhoria nos serviços.</p> <p>Relatório execução biénio 2015/2016 → Identificação dos riscos.</p> <p>Conflito de interesses → Elaboração do Manual de Boas Práticas para a Gestão do Conflito de Interesses.</p> <p>O PPRCIC tem como objetivo identificar e caraterizar as principais áreas de risco.</p> <p>As reclamações, sugestões e louvores serão registadas e monitorizadas pelo GAQ na aplicação informática do GAQ.</p> <p>O GAQ expressa a resposta com base na informação dos serviços e envia ao reclamante, após assinatura do Chefe de Gabinete.</p> <p>No âmbito da Qualidade, o GAQ tem como objetivo a extensão e certificação na ISO 9001:2015 integralmente nas unidades orgânicas DMAF, DP e DAJ em 2018.</p> <p>A Qualidade tem como objetivos: melhorar o ambiente de trabalho; incentivar a criatividade; desenvolver o trabalho em equipa e melhorar a qualidade dos serviços prestados.</p> <p>Conforme estipulado no Código de Conduta, as unidades orgânicas devem colocar todos os documentos (Ex. Manual de Procedimentos; Fichas de Assiduidade (DP)) na nova plataforma informática.</p>

Designação	Temas abordados	Entidade Formadora/Formador	Conclusões retiradas
Gestão das Reclamações ISO 10002	<p>Definição de reclamações;</p> <p>Causas e como evitar os clientes reclamarem;</p> <p>Gestão de reclamações;</p> <p>Princípios e vantagens do tratamento de reclamações;</p> <p>Princípios do SGQ;</p> <p>Requisitos legais e outros referenciais para tratamento de reclamações.</p>	<p>SGS</p> <p>Nelson Marques</p>	<p>Melhor compreensão do tratamento necessário às reclamações recebidas pelo GAQ.</p>
Implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade ISO 9001	<p>Qualidade: definição ISO;</p> <p>Estrutura, Terminologia e Princípios;</p> <p>Ciclo PDCA;</p> <p>Objetivo e campo de aplicação;</p> <p>Referências normativas e definições;</p> <p>Contexto da organização;</p> <p>Liderança;</p> <p>Planeamento do Sistema da Qualidade;</p>	<p>SGS</p> <p>Isabel Teixeira</p>	<p>Melhor perceção e aplicação da ISO 9001, conseguindo assim identificar possíveis falhas.</p>

Designação	Temas abordados	Entidade Formadora/Formador	Conclusões retiradas
	<p>Suporte;</p> <p>Operacionalização;</p> <p>Avaliação de desempenho;</p> <p>Melhoria;</p> <p>Processo de certificação.</p>		
<p>Qualificação de Auditores Internos da Qualidade ISO 9001</p>	<p>Princípios e Fases de uma Auditoria;</p> <p>Aspetos comportamentais do auditor;</p> <p>Estilos de Comunicação;</p> <p>Gestão do Programa de Auditoria;</p> <p>Programa de Auditoria;</p> <p>Guia para a condução de auditorias;</p> <p>Competências e avaliação de auditores.</p>	<p>SGS</p> <p>Nelson Marques</p>	<p>Através dos aspetos abordados foi possível realizar uma auditoria pedagógica ao GAM.</p>

[Fonte: Elaborado pela Mestranda (2017)]

Na formação “Qualificação de Auditores Internos ISO 9001:2015” realizamos uma auditoria a um dos serviços do Município de Vila Nova de Gaia, o Gabinete de Atendimento ao Munícipe, sob a responsabilidade do auditor coordenador. A auditoria ao GAM foi uma auditoria pedagógica à luz da ISO 9001:2015 no sentido de apurar as necessidades para o cumprimento dos novos requisitos. No entanto o processo auditado no âmbito da formação, estava certificado pela ISO 9001:2008, pelo que foram detetadas várias constatações.

No início da auditoria foi realizada uma reunião de abertura onde foi confirmado o Plano da Auditoria, tendo em conta que a Equipa Auditora incluía auditores em formação, ficou acordado que o Relatório seria entregue no prazo de 15 Dias.

Foram contactados os responsáveis pelos vários processos identificados e alguns dos trabalhadores que desenvolvem as atividades dos mesmos. Foi solicitado a esses trabalhadores que procedessem ao registo das assinaturas das pessoas entrevistadas/contactadas, num ofício elaborado para esse efeito.

Realizou-se uma observação e avaliação das atividades da organização, das infraestruturas e ambiente de trabalho, assim como uma análise documental do SGQ e foram realizadas entrevistas aos intervenientes nos processos e atividades.

Foram auditados os processos, requisitos e áreas associadas, nomeadamente: P02 – Gabinete de Atendimento ao Munícipe.

A Equipa Auditora efetuou a auditoria segundo um processo de amostragem, pelo que, propôs que a Organização desenvolvesse uma avaliação mais abrangente ao SGQ de forma a identificar e tratar outras situações idênticas.

As constatações verificadas durante a auditoria foram sob a designação de “Não Conformidades Maiores”, “Não Conformidades” e “Oportunidades de Melhoria”. Assim, foram enunciadas oito constatações, uma vez que o processo auditado, no âmbito da formação, estava certificado com a ISO 9001:2008 e a auditoria pedagógica foi realizada no âmbito da ISO 9001:2015.

As constatações refletidas na auditoria basearam-se nos seguintes requisitos da ISO 9001:2015:

4.4 Sistema de gestão da qualidade e respetivos processos;

- 5.2.2 Comunicação da política da qualidade;
- 6.2 Objetivos da qualidade e planeamento para os atingir;
- 7.1.3 Infraestruturas;
- 7.1.4 Ambiente para a operacionalização dos processos;
- 7.2 Competências;
- 7.4 Comunicação;
- 7.5 Informação documentada (inclusivo controlo da mesma);
- 8.1 Planeamento e controlo operacional;
- 9.1.2 Satisfação do cliente.

2.4.3. Atividades de Autoaprendizagem

Uma vez que o estágio foi realizado no GAQ tornou-se possível o contacto com documentação diversa no âmbito das suas atividades:

- a) Manual de Gestão da Qualidade;
- b) Política da Qualidade;
- c) Código de Conduta;
- d) Regulamento GAQ.

a) Política da Qualidade⁶

Conhecimento da política da qualidade estabelecida no SGQ, a qual está definida de acordo com a ISO 9001:2015, incluindo assim, aspetos como:

- Ser adequada ao propósito e ao contexto da organização e ser um suporte à orientação estratégica;
- Proporcionar um enquadramento para a definição dos objetivos da qualidade;
- Incluir um compromisso para a satisfação dos requisitos aplicáveis e para a melhoria contínua do SGQ.

⁶ Informação disponível em http://www.cm-gaia.pt/fotos/editor2/documentos_municipais/auditoria_e_qualidade/qualidade/02_politica_da_qualidade.pdf

A política da qualidade deve ser disponibilizada e mantida como informação documentada; comunicada, compreendida e aplicada dentro da organização e disponibilizada às partes interessadas relevantes.

“A reorganização do Município de Vila Nova de Gaia passa pela valorização interna dos Serviços Municipais, assente em princípios orientadores de uma Política de Qualidade.

Dotar o Município de serviços qualificados e de qualidade, garantindo o cumprimento dos regulamentos, decisões municipais e outros requisitos, tornando-o mais atrativo e competitivo. A Política da Qualidade conduz-nos à melhoria e excelência dos serviços prestados.

Assumem-se assim, como vetores essenciais a uma Política da Qualidade os seguintes princípios orientadores:

- Satisfazer as necessidades dos Munícipes;
- Prosseguir com a modernização e a inovação, colocando a tecnologia ao serviço do Município, dos clientes e de entidades externas, em fomento da participação e da transparência;
- Assegurar a existência de materiais e equipamentos compatíveis com a atividade desenvolvida nas diversas áreas do Município;
- Atuar em conformidade com princípios legais, regulamentos, circulares e informações internas;
- Promover adequada formação dos trabalhadores, promovendo a motivação e um reforço das suas competências;
- Medir a qualidade e o grau de satisfação dos clientes através de inquéritos transversais a todos os serviços, solicitando sugestões, com vista ao aperfeiçoamento do desempenho;
- Planificar, desenvolver e otimizar permanentemente os seus processos, atividades e serviços, de modo a assegurar melhoria na produtividade e qualidade com a redução de custos.

Estes princípios são incorporados na cultura da Qualidade do Município e traduzem-se na procura constante da satisfação dos clientes/munícipes, comprometendo-se o Município a cumprir os requisitos impostos por Lei e pelas

Normas ISO, bem como a melhorar a eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade.”

b) Código de Conduta⁷

Verificação de como se pode estabelecer um Código de Conduta de uma organização (Anexo C), o qual é elaborado tendo como base os princípios éticos considerados relevantes pelo Município.

O Código de Conduta do Município de Vila Nova de Gaia estabelece linhas de orientação em matéria de ética profissional para todos os Trabalhadores do Município de Vila Nova de Gaia, este vem no seguimento das recomendações do Conselho de Prevenção da Corrupção (CPC) no âmbito do PGRIC.

A atuação dos Trabalhadores deve regular-se por princípios rigorosos de lealdade para com o Município, de honestidade, independência, isenção e discrição. Os Trabalhadores devem tratar de forma justa, imparcial e sem qualquer tipo de discriminação, todas as pessoas com quem se tenham que relacionar ou contactar em virtude do exercício da respetiva atividade. Os funcionários devem conhecer os seus deveres e responsabilidades, sendo que no seu relacionamento com o público devem evidenciar disponibilidade, eficiência, correção e cortesia.

Princípio Independência: Os Trabalhadores devem recusar participar nas decisões em que tenham interesses pessoais ou familiares, designadamente de índole económica, financeira e patrimonial.

Dever de sigilo: Os Trabalhadores não podem divulgar ou usar informações confidenciais obtidas no desempenho das suas funções ou em virtude desse desempenho.

Cumprimento da legislação: Os Trabalhadores não podem, em nome do Município e nas ações ao seu serviço, violar a lei geral e a regulamentação específica aplicável às suas especialidades.

Proteção de dados: Os Trabalhadores com acesso a dados pessoais ou envolvidos no respetivo tratamento devem respeitar as disposições legais relativas à proteção dos dados

⁷ Informação disponível em http://www.cm-gaia.pt/fotos/editor2/documentos_municipais/auditoria_e_qualidade/auditoria/05_codigo_conduta_municipio_2016.pdf

personais, não utilizando esses dados para fins ilegítimos ou comunicá-los a pessoas não autorizadas ao respetivo acesso ou tratamento.

Princípio da lealdade: Traduz-se no adequado desempenho das atribuições que são cometidas aos Trabalhadores, no cumprimento das instruções e no respeito pelos procedimentos e regras de funcionamento e de organização em vigor no Município.

Cooperação: Os Trabalhadores devem prestar auxílio aos colegas e superiores facultando toda a informação e esclarecimentos de que careçam, bem como receber as suas sugestões e informações.

c) Manual de Gestão da Qualidade⁸

Apesar deste documento não ser um requisito da ISO 9001:2015, a Câmara Municipal de Gaia, optou por mantê-lo, por este ser um meio utilizado para a apresentação do Sistema de Gestão da Qualidade, nomeadamente: da missão, visão e política, âmbito, processos e procedimentos definidos (Anexo D).

A Câmara Municipal de Vila Nova de Gaia propôs-se assegurar a divulgação do Manual da Qualidade (MQ) a todos os seus colaboradores, comprometendo-os a cumprir os requisitos que lhes são aplicáveis, assim como a fazer observar todos os procedimentos que estão inerentes ao Manual.

Neste Manual está presente uma pequena apresentação da autarquia com a identificação da autarquia (designação, localização, constituição e identificação fiscal), contexto, descrição das principais funções e responsabilidades, gestão de recursos materiais, missão, partes interessadas, o organograma das direções municipais e é feito um enquadramento no âmbito da qualidade.

O Manual da Gestão da Qualidade descreve os princípios adotados no Sistema de Gestão da Qualidade para a realização da Política da Qualidade da Câmara Municipal de Vila Nova de Gaia. Este Manual descreve um conjunto de orientações e diretrizes para o SGQ implementado no âmbito: da Prestação de Serviço no Gabinete de Atendimento ao Munícipe; Prestação de Serviço de Leitura; Expropriações e Notariado.

⁸ Informação disponível em http://www.cm-gaia.pt/fotos/editor2/documentos_municipais/auditoria_e_qualidade/qualidade/01_manual_da_qualidade.pdf.

A estrutura documental do SGQ da Câmara Municipal de Vila Nova de Gaia é composta pelo conjunto de documentos que se enquadram em quatro níveis hierarquicamente distintos, no topo o Manual da Qualidade, em segundo lugar os Processos/Procedimentos, seguidamente Outros Documentos e por último os Registos.

Encontra-se presente neste Manual os princípios orientadores da Política da Qualidade, sendo que estes são incorporados na cultura da Qualidade do Município e traduzem-se na procura constante da satisfação dos clientes/municípios, comprometendo o Município a cumprir os requisitos impostos por Lei e pelas Normas ISO, bem como a melhorar a eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade.

A Câmara é representada pelo GAQ no âmbito das suas competências enquanto Gestor da Qualidade e tem as seguintes responsabilidades:

- Implementar e manter o SGQ;
- Manter a Câmara informada sobre a adequabilidade e eficácia do SGQ;
- Avaliar a compreensão da Política e promover a divulgação dos objetivos definidos;
- Representar a autarquia para assuntos relacionados com a Gestão da Qualidade, junto das partes interessadas.

No Manual da Qualidade é feito um enquadramento à gestão da qualidade, regendo-se ainda à NP EN ISO 9001:2008, mencionando a definição da SGQ, os princípios da SGQ, as responsabilidades da gestão de topo primado pelo espírito de melhoria contínua (PDCA) e interação entre os processos. Está presente também um quadro com os procedimentos documentados e demais documentos do SGQ definidos pelo processo, responsável e designação do documento.

d) Regulamento do Gabinete de Auditoria e Qualidade⁹

Possibilitou observar como se pode estabelecer um Regulamento referente ao funcionamento de um Gabinete.

O Regulamento do Gabinete de Auditoria e Qualidade (Anexo F) tem definido no Capítulo I, como disposições gerais, os primeiros quatro artigos, discriminando o objeto, a missão, as competências e o dever de colaboração. No âmbito da auditoria, o GAQ tem

⁹ Informação disponível em: http://www.cm-gaia.pt/fotos/editor2/documentos_municipais/auditoria_e_qualidade/regulamento_interno_de_auditoria_e_qualidade_publicitado.pdf

a responsabilidade de desenvolver os instrumentos que permitam a sua operacionalização e divulgação de resultados. No âmbito da qualidade, o GAQ tem que proporcionar todas as iniciativas e medidas à adoção sistemática de uma política de qualidade e respetivo controlo em todo o Município.

No Capítulo II estão nomeados os princípios deontológicos como a integridade, objetividade, confidencialidade, rigor e competência. Neste mesmo capítulo estão também previstas algumas incompatibilidades (Artigo 5º a 10º). No Capítulo III estão mencionados dois artigos referentes à norma de controlo interno.

A auditoria e qualidade estão definidas no Capítulo IV, sendo que o GAQ tem como obrigação anual elaborar um Plano de Auditoria. Cabe ao GAQ elaborar anualmente e monitorizar o relatório de execução do Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas (PGRIC) (Capítulo V). No Capítulo VI está designado o procedimento para a averiguação de queixas, reclamações ou petições de munícipes. Por último, no Capítulo VII são expostas as disposições finais (Artigo 23º a 25º).

CAPÍTULO III – CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

1. Introdução

Irão ser apresentados neste capítulo algumas conclusões e considerações, decompostas pelas diversas técnicas metodológicas investigativas. Através da técnica de triangulação dos dados irão ser expostas as considerações tidas como pertinentes neste estudo: cruzamento das diversas perspectivas dos autores (objeto de análise na revisão bibliográfica) com a informação disponibilizada pelo Município e a descrição das atividades realizadas ao longo do estágio.

Apresentam-se de seguida as questões que temos por importantes de análise e a identificação das hipóteses que ressaltam na problemática da implementação de um SGQ num município e das consequências da mesma. Nomeadamente a satisfação dos *stakeholders*.

Tabela 3: Questões retiradas da revisão bibliográfica

Questões em análise	Capítulo – Página
1 - O que motivou a opção pela qualidade? (Marques, 1997)	I – 3.1. – 9
2 - A implementação da qualidade numa organização implica um aumento da eficiência dos colaboradores? (Cooper, 1887; Marques, 1997)	I – 3.1. – 11
3 - Será mais fácil combater erros humanos ou das máquinas? (Deming, 1986; Rocha, 2006)	I – 3.2. – 13
4 - De que forma a implementação do sistema de gestão da qualidade permite uma melhoria na identificação das necessidades dos clientes? (Ishikawa, 1985; Loffler, 2001; Rocha, 2006)	I – 3.2. – 13
5 - Pode a qualidade ser um fator positivamente diferenciador da restante concorrência? (Marques, 1997)	I – 4.4. – 25

[Fonte: Elaborado pela Mestranda (2017)]

Hipóteses:

- | | | |
|-----------|----|---|
| (1, 4, 5) | H1 | Normalmente o SGQ visa a satisfação dos <i>stakeholders</i> . |
| (2, 3) | H2 | O SGQ implementado usa a maior eficiência e mínimas falhas dos colaboradores. |

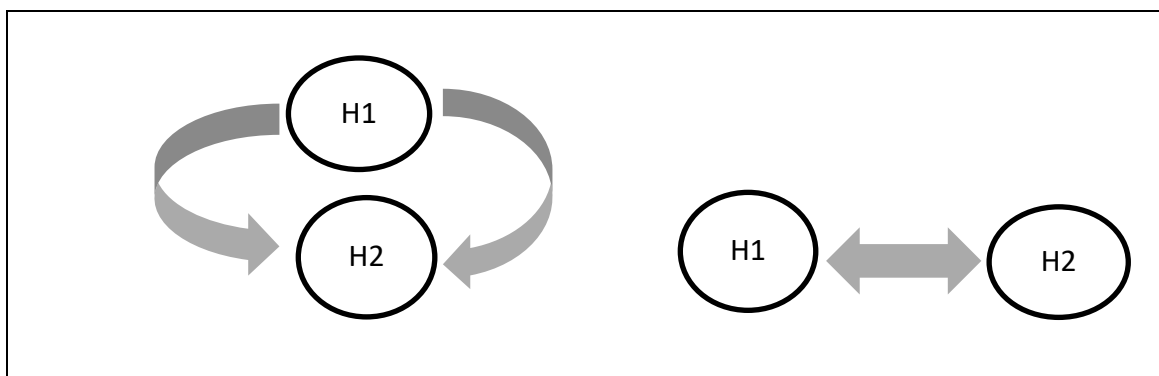


Figura 10: Modelo de análise – Interligação de H1 e H2

[Fonte: Elaborado pela Mestranda (2017)]

De forma a aferir da validade da H1 acima apresentada, irão ser apresentadas as considerações relacionadas com as questões 1, 4 e 5, e no mesmo seguimento as questões 2 e 3 para a validação da H2.

2. Hipótese 1 – Normalmente o SGQ visa a satisfação dos *stakeholders*

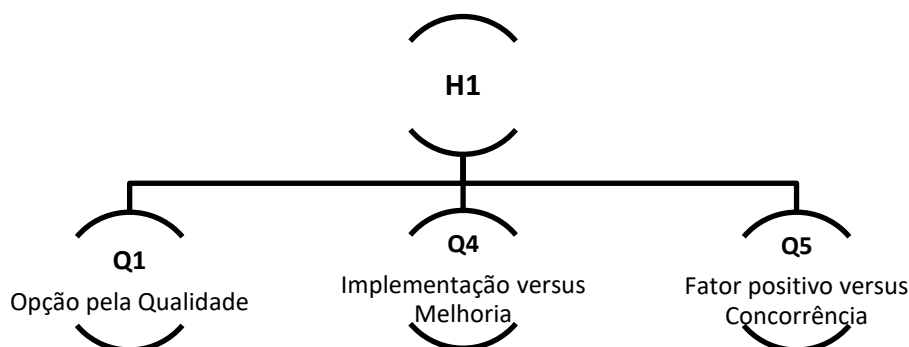


Figura 11: Hipótese 1 versus questões

[Fonte: Elaborado pela Mestranda (2017)]

2.1. Análise da Questão 1

O que motivou a opção pela Qualidade?

Da revisão bibliográfica depreende-se que a preferência pela Qualidade tem como objetivo o ajustamento das necessidades dos clientes, definindo assim antecipadamente especificações e parâmetros para melhor satisfazer as necessidades dos utentes.

Do que foi possível aferir da informação cedida pelo Município, nomeadamente no Manual de Qualidade definido na Missão, a motivação pela Qualidade tem em vista a defesa dos interesses e satisfação das necessidades da população local. Com isto, pretende-se eliminar burocracias e procedimentos impessoais e morosos, melhorando assim o atendimento público.

Das atividades por mim desenvolvidas, e com base no exposto anteriormente, considero que a eleição pela qualidade adveio da necessidade da certificação integral da ISO 9001. Para tal, foi criado um novo Gabinete (GAQ) para a orientação da implementação do mesmo.

2.2. Análise da Questão 4

De que forma a implementação do Sistema de Gestão da Qualidade permite uma melhoria na identificação das necessidades dos clientes?

Na revisão bibliográfica é referido que uma das fases do conceito de Qualidade é o controlo da qualidade em toda a organização, sendo que esta pretende cumprir as exigências e necessidades dos clientes. A preocupação pela redução dos custos mantendo a Qualidade existente leva ao aumento de clientes interessados.

Ao implementar o SGQ é necessária a criação do Manual da Qualidade definindo no mesmo as Partes Interessadas, para assim assegurar uma melhor identificação da satisfação e expectativas de todas as partes (clientes, fornecedores, trabalhadores e todas as demais entidades parceiras públicas e/ou privadas). Um dos princípios definidos pela Política da Qualidade é a satisfação das necessidades dos munícipes.

Das atividades desenvolvidas no estágio, ao ser implementado o SGQ, os princípios primados pela Qualidade tornam-se mais claros e existindo, assim, uma maior facilidade na identificação dos riscos, na criação de processos e subprocessos para o Município.

2.3. Análise da Questão 5

Pode a Qualidade ser um fator positivamente diferenciador da restante concorrência?

Da revisão bibliográfica pode-se aferir três tipos de posicionamento pelas entidades, em relação à orientação pela Qualidade. As que se diferenciam pela Qualidade considerando importante e distinguindo-se, assim, da concorrência, as que consideram a Qualidade como necessário para a sobrevivência no mercado e as que pensam que não necessitam da Qualidade para ter sucesso.

Dos documentos disponibilizados pelo Município, nomeadamente, o Regulamento do GAQ, encontra-se disposto que, a elaboração do PGRIC é anual e com a conceção deste

plano, pretende-se que os munícipes tenham uma maior confiança na relação com a CMG em detrimento de outras organizações.

Das atividades desenvolvidas no estágio, através da auditoria pedagógica ao GAM, que me foi proporcionada pelo GAQ, pude perceber que, através desta implementação, os munícipes têm maior satisfação com o atendimento que lhes é prestado, levando-os a optar em futuras situações pela procura da CMG.

3. Hipótese 2 – O SGQ implementado usa a maior eficiência e mínimas falhas dos colaboradores

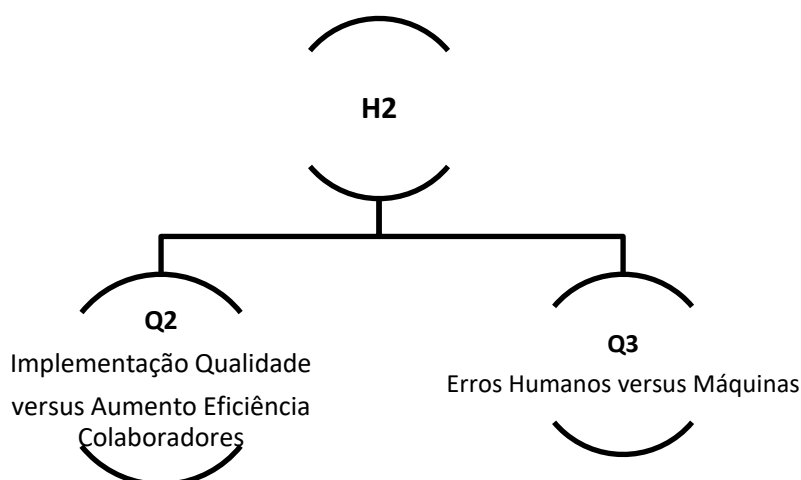


Figura 12: Hipótese 2 versus questões

[Fonte: Elaborado pela Mestranda (2017)]

3.1. Análise das Questões 2 e 3

A implementação da Qualidade numa organização implica um aumento da eficiência dos colaboradores? Será mais fácil combater erros humanos ou das máquinas?

Da revisão bibliográfica resulta que um dos objetivos da implementação de um SGQ é o envolvimento dos colaboradores na organização e a sua satisfação.

O aumento da eficiência dos colaboradores com a implementação do SGQ é um aspeto que, para os diversos autores estudados, não é claro, uma vez que na política de qualidade deve existir um equilíbrio entre os interesses dos *stakeholders* das organizações, sendo que, os colaboradores são mais sensíveis às mudanças inerentes à implementação de novas “regras” afetando as tarefas que diariamente desempenham.

Torna-se, assim, fundamental que a gestão de topo se envolva no processo demonstrando a sua implicação no mesmo para que os colaboradores sintam maior segurança nas alterações decorrentes da implementação do sistema e se sintam satisfeitos.

Deming (1986) acentuou a importância da identificação da origem da causa dos problemas, tendo distinguido diversos tipos de erros humanos e/ou das máquinas.

Um dos principais objetivos de um SGQ é “medir e avaliar os resultados do desempenho e eficácia do processo”, para tal o seu desenvolvimento e implementação permite “tratar riscos e oportunidades associados ao contexto e objetivos” além de outros aspetos organizacionais.

Na norma ISO 9001:2015 encontra-se presente o ciclo PDCA, correspondendo a cada uma das cláusulas da norma uma das fases do ciclo. A melhoria contínua inerente ao desenvolvimento de um SGQ numa organização permitirá a deteção dos erros existentes e a tomada de decisão quanto à sua correção. É importante que existam procedimentos definidos para que, desta forma, os colaboradores sintam uma maior confiança na execução das atividades inerentes à sua função.

Do documento Código de Conduta do Município ressalta uma forte implicação dos funcionários para com a CMG, uma vez que estes “devem estar conscientes da importância dos respetivos deveres e responsabilidades”. Os princípios gerais encontrados neste documento estabelecem a atuação dos colaboradores nas suas relações com o Município e com o exterior, pautando-se por uma elevada exigência comportamental.

Com a implementação da Qualidade, os processos e procedimentos de cada unidade orgânica deverão ser claramente definidos, diminuindo assim a burocracia, existindo um melhor acesso e compreensão das atividades e funções de cada colaborador. Desta forma, estes têm uma maior consciência de quais são as suas responsabilidades, deveres e direitos (princípios presentes no Código de Conduta), podendo daqui resultar uma motivação acrescida e consequentemente numa maior eficiência.

4. Conclusões

Com a atual globalização, em que as organizações, sejam elas públicas ou privadas, concorrem entre si com o objetivo de obterem mais notoriedade, reconhecimento e prestarem um melhor serviço à população ou aos seus clientes, a gestão da qualidade e a certificação pela qualidade têm assumido recentemente um papel relevante. Através deste relatório foi possível identificar o que alguns estudiosos foram definindo o conceito de qualidade, tendo este sofrido algumas mutações, no sentido de um melhor esclarecimento deste mesmo conceito. Com base das questões levantadas através das referências bibliográficas foi possível construir o modelo de análise.

Através do estágio curricular realizado foi possível o conhecimento prático da matéria explanada teoricamente. Para a experiência prática foi necessário um conhecimento prévio da organização, nomeadamente, os manuais de procedimentos, fluxogramas e regulamentos definidos pelas próprias unidades orgânicas.

Seguidamente com a ajuda dos colaboradores afetos ao Gabinete de Auditoria e Qualidade foram explanados os procedimentos e tarefas a desempenhar. O processo de transição e extensão do sistema de gestão da qualidade apesar de moroso tem em vista grandes e notórios resultados. Assim, todas atividades efetuadas neste estágio foram uma mais-valia para a realização deste relatório.

Antes da realização deste relatório o meu conceito de Qualidade era muito reduzido. A Qualidade deve estar presente em toda a organização, tendo como foco e objetivo a satisfação das exigências e necessidades dos clientes. Assim, muitas organizações limitam-se a passar uma imagem de certificação com a ISO 9001:2015, no entanto, a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade deve ser um processo gradual que deve partir da gestão de topo, incentivando os seus funcionários na melhoria contínua. Muitos dos problemas detetados nas organizações podem vir a ser evitados se o SGQ for corretamente implementado e monitorizado.

5. Limitações encontradas

A Câmara Municipal de Vila Nova de Gaia é uma organização pública com uma elevada dimensão e como tal nem todas as informações e documentos são de fácil acesso, não podendo, por isso, ser divulgadas.

6. Propostas para trabalhos futuros

Atualmente, o GAQ tem como foco a extensão do SGQ visando a certificação das três unidades orgânicas anteriormente referidas, Direção Municipal de Administração e Finanças (DMAF), Departamento de Pessoal (DP) e Departamento de Assuntos Jurídicos (DAJ), sendo que devem ser tomadas todas as alterações necessárias até ao final de maio do próximo ano, para a transição para a norma em vigor ISO 9001:2015. Num futuro próximo deverá ser estendida a certificação às restantes unidades orgânicas com base no trabalho gradual que tem sido efetuado até à data.

Assim, considero importante a continuidade deste relatório para uma dissertação aprofundada sobre a temática de qualidade e da implementação de um SGQ nos municípios portugueses e do seu contributo para uma gestão eficiente dos recursos disponíveis através das ferramentas contidas num Sistema de Gestão de Qualidade.

Bibliografia

- Barçante, L. C., & Castro, G. C. (1995). *Ouvindo a voz do cliente interno*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Bean, J., & Hussey, L. (1998). *Quality in the Public Sector*. London: HB Publications.
- Carapeto, C., & Fonseca, F. (2005). *Administração Pública – Modernização, Qualidade e Inovação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Carr, D. K., & Littman, I. D. (1990). *Excellence in Government*. Arlington, V. A.: Coopers and Lybrand.
- Crosby, P. (1979). *Quality is Free*. New York: McGraw-Hill.
- Cruz, C. V., & Carvalho, Ó. (1994). *Qualidade - uma filosofia de gestão*. Lisboa: Texto Editora.
- Deming, E. (1986). *Out of the Crisis*. Boston: Mass: MIT.
- Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (1992). *The management and control of quality (2nd ed. ed.)*. St. Paul, Minnesota: West Publishing Co.
- Feigenbaum, A. V. (1983). *Total Quality Control*. New York: McGraw-Hill.
- Garvin, D. (1992). *Gerenciando a qualidade: visão estratégica e competitiva*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Ishikawa, K. (1985). *What is Total Quality Control? The Japanese Way*. New York: Prentice-Hall.
- Juran, J. M. (1988). *Juran's Quality Control Handbook*. New York: McGraw-Hill.
- Madeira, M. A. (1992). *Gestão da qualidade: conceitos, sistema de gestão, instrumentos*. Lisboa: Secretariado para a Modernização Administrativa.
- Marques, M. (1997). *Auditoria e Gestão*. Lisboa: Editorial Presença.
- Martin, L. (1995). *Total Quality Management in Human Service Organizations*. London: Sage Publications.

- Mautz, R., & Sharaf, H. (1961). *The Philosophy of Auditing*. Sarasota: American Accounting Association.
- Morais, G., & Martins, I. (2007). *Auditoria Interna - Função e processo*. Lisboa: Áreas Editora.
- Pinto, A., & Soares, I. (2010). *Sistemas de Gestão da Qualidade – Guia para a sua implementação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Pires, A. R. (1993). *Qualidade - Sistemas de gestão de qualidade*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Pollit, C., & Bouckaert, G. (1995). *Quality Improvement in European Public Services*. London: Sage Publication.
- Rocha, J. A. (2006). *Gestão da Qualidade*. Lisboa: Escolar Editora.
- Brites, A. (2016). *Sistema de Gestão da Qualidade - Estudo Caso - PMRS, S.A.* ISCAP.
- Costa, S. P. Â. Da. (2013). *Passos para a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade numa Instituição de Ensino Superior*. Universidade Fernando Pessoa, Porto, Portugal. Retrieved from [http://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/4018/1/Dissertação V. Final SC 6 x cor so frente %2B 3 cds.pdf](http://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/4018/1/Dissertação%20V.%20Final%20SC%206%20x%20cor%20frente%203%20cds.pdf)
- Esteves, L. C. C. (2011). *Controlo da Qualidade na Administração Pública*. Dissertação de mestrado, Universidade de Coimbra, Coimbra, Portugal. Retrieved from <https://core.ac.uk/download/pdf/19131992.pdf>
- Martins, D. C. O. (2015). *A implementação da Auditoria Interna numa Câmara Municipal do Minho*. ISCAP, Porto, Portugal. Retrieved from [http://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/7777/1/A implementação de Auditoria Interna numa Câmara Municipal do minho.pdf](http://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/7777/1/A%20implementa%C3%A7%C3%A3o%20de%20Auditoria%20Interna%20numa%20C%C3%A2mara%20Municipal%20do%20minho.pdf)
- Neves, M. P. de S. (2012). *A Implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade na Junta de Freguesia de Gandra*. ISCAP, Porto, Portugal. Retrieved from http://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/1132/1/DM_MarcoNeves_2012.pdf
- Silva, M. A. G. (2009). *Desenvolvimento e implementação de um Sistema de Gestão da*

Qualidade. Universidade de Aveiro, Aveiro, Portugal. Retrieved from <https://ria.ua.pt/bitstream/10773/1715/1/2010000076.pdf>

Teixeira, M. de F. (2006). *O Contributo da Auditoria Interna para uma Gestão Eficaz*. Universidade Aberta.

Saraiva, P., D'Orey, J., Sampaio, P., Reis, M., Cardoso, C. Pinheiro, J., & Tomé, L. (2010). O futuro da qualidade em Portugal. Retrieved from http://www.qualidademadeira.com.pt/ficheiros/artigos/output_efile.pdf

Decreto-Lei 49381, de 15 novembro. Diário do Governo n.º 268/1969, Série I de 1969-11-15. Ministério da Justiça - Gabinete do Ministro.

Decreto-Lei n.º 1/72, de 3 de janeiro. Diário do Governo n.º 1/1972, Série I de 1972-01-03. Ministério da Justiça - Gabinete do Ministro.

Decreto-Lei n.º 129/91, de 2 de abril. Diário da República n.º 76/1991, Série I-A de 1991-04-02. Presidência do Conselho de Ministros.

Deliberação n.º 1946/2014, de 24 de outubro. Diário da República, n.º 206, Série II de 2014-10-24. <https://dre.pt/application/conteudo/58585522>

IPQ – Instituto Português da Qualidade. (2012). Norma NP EN ISO 19011:2012, Sistemas de Gestão da Qualidade. Caparica: IPQ.

IPQ – Instituto Português da Qualidade. (2015). Norma NP EN ISO 9001:2015, Sistemas de Gestão da Qualidade. Caparica: IPQ.

Resolução do Conselho de Ministros n.º 36/87, de 10 de Julho. Diário da República n.º 156/1987, Série I de 1987-07-10. Presidência do Conselho de Ministros.

Web sites consultados

Câmara Municipal de Gaia: <http://www.cm-gaia.pt/pt/> acedido em 16/02/2017.

Código de Conduta: http://www.cm-gaia.pt/fotos/editor2/documentos_municipais/auditoria_e_qualidade/auditoria/05_codigo_conduta_municipio_2016.pdf acedido em 19/09/2017.

Manual de Gestão da Qualidade: http://www.cm-gaia.pt/fotos/editor2/documentos_municipais/auditoria_e_qualidade/qualidade/01_manual_da_qualidade.pdf acedido em 19/2017.

Política da Qualidade: http://www.cm-gaia.pt/fotos/editor2/documentos_municipais/auditoria_e_qualidade/qualidade/02_politica_da_qualidade.pdf acedido em 19/09/2017.

Regulamento do Gabinete de Auditoria e Qualidade: http://www.cm-gaia.pt/fotos/editor2/documentos_municipais/auditoria_e_qualidade/regulamento_interno_de_auditoria_e_qualidade_publicitado.pdf acedido em 19/09/2017.

ANEXOS

A. Organograma da Câmara Municipal de Gaia

CÂMARA MUNICIPAL DE VILA NOVA DE GAIA		Serviço Veterinário Municipal	EDUARDO VÍTOR DE ALMEIDA RODRIGUES
		Equipa Multidisciplinar do Protocolo, Comunicação e Imagem	
		Gabinete de Apoio aos Órgãos Autárquicos	
		Equipa Multidisciplinar de Estudos e Projetos Especiais	MARIA TERESA FERREIRA BRAGA BARBOSA
		Gabinete de Auditoria e Qualidade	MARIA DA LUZ PINHO OLIVEIRA ALVES
		Equipa Multidisciplinar de Atividades Extracurriculares e Projetos Sociais	CARLA SOFIA BARBOSA SOARES MARTINS
	DEPARTAMENTO DOS ASSUNTOS JURÍDICOS	Empresas Municipais e Participadas	
	DEPARTAMENTO DE PESSOAL	DIVISÃO DE CONTENCIOSO	MARIA GORETI FERREIRA MARTINS
		DIVISÃO DE COORDENAÇÃO DA ASSESSORIA JURÍDICA E DA REGULAMENTAÇÃO MUNICIPAL	MARIA JOSÉ PEIXOTO DA COSTA SOARES
	DIREÇÃO MUNICIPAL DE ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS		CARLA ALEXANDRA FERREIRA TEIXEIRA DIAS
			MARIA DE FATIMA PINTO DA COSTA
		DIVISÃO DE GESTÃO DE PESSOAL	
		DIVISÃO DE SAÚDE E SEGURANÇA NO TRABALHO	MARIA ALEXANDRA VILAR PINHEIRO PIMENTA RIBEIRO
			MANUELA FERNANDA DA ROCHA GARRIDO
		DIVISÃO DE CONTRATAÇÃO PÚBLICA E APROVISIONAMENTO	PAULA CRISTINA MARQUES DA SILVA
		DIVISÃO DE GESTÃO DE CONTRATOS	ANA GABRIELA CAMPOS MAIA
		DIVISÃO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO E MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA	ANTONIO JOSE DE BARROS LOPES MACHADO AIRES
		GABINETE DE NOTARIADO	
			HERMENEGILDA MARIA CUNHA SILVA
	DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL	DIVISÃO ADMINISTRATIVA DE ATENDIMENTO E ARQUIVO	JOSE ANTONIO MOREIRA DE MELO
		DIVISÃO DE FUNDOS ESTRUTURAIS E CANDIDATURAS	
	DEPARTAMENTO DO PLANEAMENTO E CONTROLO FINANCEIRO		ANA PAULA AMORIM MOREIRA GUEDES
		DIVISÃO DE CONTABILIDADE E TESOURARIA	ANA JOAO SIMOES RIBEIRO
		DIVISÃO DE GESTÃO FINANCEIRA E DE EXECUÇÕES FISCAIS	
		DIVISÃO DE PATRIMÓNIO E EXPROPRIAÇÕES	NUNO ARTUR CARVALHO PEREIRA DA SILVA
	DIREÇÃO MUNICIPAL DE INFRAESTRUTURAS E ESPAÇOS PÚBLICOS		DORA PAULA HENRIQUES FERREIRA DA MAIA
		DIVISÃO DE MOBILIDADE E TRANSPORTES	SUSANA CRISTINA GEADA E PAULINO SILVA
		DIVISÃO DE ENERGIA	
			JOSE CLARO COSTA
	DEPARTAMENTO DE OBRAS E EMPREITADAS	DIVISÃO DE CONCEÇÃO E CONSTRUÇÃO DE EQUIPAMENTOS E ESPAÇOS PÚBLICOS	RUI ANDRE FERREIRA RAMOS
		DIVISÃO DE GESTÃO DE EMPREITADAS E FISCALIZAÇÃO	ISABEL MARIA DA CRUZ CARVALHO
		DIVISÃO DE MANUTENÇÃO DE EQUIPAMENTOS	ROSA MARIA PEREIRA DIAS
		DIVISÃO DE MANUTENÇÃO DE ESPAÇOS PÚBLICOS	HELGA NAIR CARDOSO LIMA PINTO
	DIREÇÃO MUNICIPAL DE URBANISMO E AMBIENTE		LUISA MARIA R GONCALVES LIMA APARICIO
		DIVISÃO DE GESTÃO E FISCALIZAÇÃO URBANÍSTICAS	NELSON FERNANDO OLIVEIRA PINTO
		DIVISÃO DE PLANEAMENTO E REABILITAÇÃO URBANA	ALBERTO ROGERIO PRINCEPE SA ARAUJO SIMOES
		DIVISÃO DE GESTÃO DO ESPAÇO PÚBLICO E PUBLICIDADE	CRISTINA MARIA FIGUEIREDO DUARTE
		DIVISÃO DE PROJETOS ESTRUTURANTES	
			ANA RITA ALVES SILVA MENDES DIOGO
	DEPARTAMENTO DE AMBIENTE E PARQUES URBANOS	DIVISÃO DE ESPAÇOS VERDES E SALUBRIDADE	ANTONIO JORGE LEITAO DIAS
		DIVISÃO DE GESTÃO AMBIENTAL	MARIA DE FATIMA FERREIRA SILVA
	DIREÇÃO MUNICIPAL PARA A INCLUSÃO MUNICIPAL	DIVISÃO DE PARQUES	
			VERA LUCIA BRANCO PACHECO
		GABINETE DE ACOMPANHAMENTO DE PROJETOS E CANDIDATURAS	
			ARIANA MARIA CACHINA PINHO
	DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO	DIVISÃO DE GESTÃO ESCOLAR E RECURSOS EDUCATIVOS	
		DIVISÃO DE AÇÃO SOCIAL ESCOLAR	BARBARA DIANA CARDOSO CAMARINHA DE OLIVEIRA
	DEPARTAMENTO DE DESPORTO, CULTURA E JUVENTUDE		MARIO ARMANDO MARTINS DUARTE
		DIVISÃO DE GESTÃO DE EQUIPAMENTOS E EVENTOS	ESMERALDA EUGENIA FERNANDES BARBOSA
		DIVISÃO DE TURISMO	EURICO MANUEL MORENO PINTO VALENTE COELHO
	DEPARTAMENTO DE AÇÃO SOCIAL E ATIVIDADES ECONÓMICAS	DIVISÃO DE CULTURA E JUVENTUDE	
			CLAUDIA SUSANA LOBO PAIS TEIXEIRA GOMES
		DIVISÃO DE AÇÃO SOCIAL, VOLUNTARIADO E SAÚDE	CARLA MARIA SIMOES OLIVEIRA
		DIVISÃO DE APOIO ÀS EMPRESAS, EMPREGO E ÀS ATIVIDADES ECONÓMICAS	MARIA JOSE TEIXEIRA LIMA NECHO
	BOMBEIROS SAPADORES E PROTEÇÃO CIVIL	GABINETE DE APOIO À ECONOMIA SOCIAL	
			VITOR MARTINS PRIMO
		Serviços Municipais de Proteção Civil	
	POLÍCIA MUNICIPAL	Gabinete de Planeamento, Proteção, Prevenção, Logística e Segurança	
		Gabinete Técnico Florestal	
			TELMO FILIPE QUELHAS MOREIRA
		DIVISÃO DE GESTÃO POLICIAL OPERACIONAL	EUSABETE MARINA VIDAL DA MOTA SANTOS
		DIVISÃO DE FISCALIZAÇÃO E CONTRAORDENAÇÕES	JOSE ANTONIO DIAS FIGUEIREDO

B. Aplicação Informática

GAQInícioSobreContactoAdministração

Rute Oliveira [Estagiária Gab. Auditoria e Qualidade]

Gabinete de Auditoria e Qualidade

O Gabinete de Auditoria e Qualidade foi criado sob dependência direta da Presidência com competências de âmbito transversal à estrutura nuclear da Câmara Municipal de Vila Nova de Gaia.

Institucional »

Auditoria

Planeamento, gestão e realização das auditorias internas bem como o acompanhamento das auditorias externas.

Entrar »

Qualidade

Ferramenta de apoio à gestão da Qualidade nos termos da ISO 9001. Gestão de Processos, objetivos e respetivos indicadores, fichas de melhoria.

Entrar »

Reclamações

Gestão das reclamações dos Municípios. Registo, monitorização da tramitação e resposta das reclamações oriundas de diversas vias.

Entrar »

PGRCIC

Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas. Plataforma de recolha dos Planos de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas e respetivos Relatórios de Execução Anuais elaborados pelas unidades orgânicas ou equiparadas.

Entrar »

GAQInícioSobreContactoAdministração

Rute Oliveira [Estagiária Gab. Auditoria e Qualidade]

Sobre

Gabinete de Auditoria e Qualidade

O GAQ tem como missão a cooperação interna, quer no contributo de assessoria, quer no apoio ao desenvolvimento das atividades de avaliação e de gestão de auditoria e qualidade, para uma gestão eficaz no Município tendo uma visão de melhoria.

Encontra-se disponibilizada na lista abaixo, para consulta, documentação diversa no âmbito da atividade do GAQ:

Documentos

- [Código de Conduta 2016 \(aprovado em 19/12/2016\)](#)
- [Manual de Gestão da Qualidade](#)
- [Política da Qualidade](#)
- [Regulamento GAQ \(aprovado em 7/11/2016\)](#)

Para acesso a outra informação e aplicações poderá ainda aceder à *Intranet*.

Intranet »

VILA NOVA DE
GAIA
CÂMARA MUNICIPAL
© 2017 - Gabinete de Auditoria e Qualidade

GAQInícioSobreContactoAdministração

Rute Oliveira [Estagiária Gab. Auditoria e Qualidade]

Auditoria

Administrador

Solicitações

Gestão das auditorias solicitadas pelos utilizadores.

Solicitações »

Qualidade

Gestão das auditorias no âmbito da Qualidade.

Qualidade »

Planeamento

Gestão do planeamento dos diferentes tipos de auditorias.

Planeamento »

Internas

Gestão das auditorias internas.

Internas »

Externas

Gestão das auditorias externas.

Externas »

VILA NOVA DE
GAIA
CÂMARA MUNICIPAL
© 2017 - Gabinete de Auditoria e Qualidade

Contacto

Morada

Rua Conselheiro Veloso da Cruz, 711 - 723
4400-095 Vila Nova de Gaia

T: 22 3742400

Equipa

Nome	Email	Contacto
Catarina Alexandra de Almeida Tavares	catarinatavares@cm-gaia.pt	7243
Maria da Luz Pinho Oliveira Alves	marialuz@cm-gaia.pt	1716
Nuno Miguel Correia do Novo Pinhal	nuno.pinhal@cm-gaia.pt	7281

[Formulário »](#)

[Telefones »](#)



Administração

Auditoria

Qualidade

Gestão dos auditores internos no âmbito da Qualidade. Atribuição e revogação de permissões.

[Auditores »](#)

Documentos

Documentos

Gestão dos documentos disponíveis para consulta e aceitação.

[Documentos »](#)

Utilizadores

Gestão dos utilizadores que tomaram conhecimento dos documentos disponibilizados na aplicação.

[Utilizadores »](#)

Outros

Gestão dos restantes utilizadores que tomaram conhecimento dos documentos disponibilizados em suporte de papel.

[Outros »](#)



Qualidade

Utilizador

Documentos

Consulta de todos os documentos disponibilizados no âmbito da Qualidade.

[Documentos »](#)

Objetivos

Gestão dos objetivos dos processos da Qualidade.

[Objetivos »](#)

Indicadores

Gestão dos indicadores dos objetivos da Qualidade.

[Indicadores »](#)

Tipologias

Gestão das tipologias dos valores dos indicadores dos objetivos da Qualidade.

[Tipologias »](#)



Reclamações

Listagem

Imprimir Filtros Todas as unidades orgânicas Todos os estados Registos por página 10

Origem	Data	Número	Destino	Parecer	Resposta	Estado
Livro de Reclamações	17-01-2017	212515	Departamento de Desporto, Cultura e Juventude	19-01-2017		Análise
Livro de Reclamações	16-01-2017	212558	Departamento de Desporto, Cultura e Juventude	17-01-2017	18-01-2017	Concluído
Livro de Reclamações	15-01-2017	204088	Polícia Municipal	18-01-2017	18-01-2017	Concluído
Livro de Reclamações	13-01-2017	204083	Polícia Municipal			Registado
Livro de Reclamações	13-01-2017	204007	Divisão de Mobilidade e Transportes	21-01-2017	23-01-2017	Concluído
Requerimento	09-01-2017	Edoc/2017/1499	Departamento de Desporto, Cultura e Juventude	17-01-2017	18-01-2017	Concluído
Livro de Reclamações	06-01-2017	204006	Divisão de Mobilidade e Transportes	13-01-2017	16-01-2017	Concluído
Livro de Reclamações	05-01-2017	204042	Departamento de Desporto, Cultura e Juventude	10-01-2017	12-01-2017	Concluído
Livro de Reclamações	30-12-2016	204004	Divisão de Mobilidade e Transportes	11-01-2017	12-01-2017	Concluído
Livro de Reclamações	09-12-2016	204082	Polícia Municipal	10-01-2017	11-01-2017	Concluído

1 2 3

Estatística

VILA NOVA DE

Outros Utilizadores Documentos

Administração

Adicionar

Documento:

Nome:

Número:

Função:

Unidade:



Data:

Anexo: Nenhum ficheiro seleccionado.

« Administração

VILA NOVA DE

C. Código de Conduta de Vila Nova de Gaia (aprovado em 19/12/2016)

<p style="text-align: center;">CÓDIGO DE CONDUTA DO MUNICÍPIO DE VILA NOVA DE GAIA</p> <p style="text-align: center;">  </p> <p style="text-align: center;">CÂMARA MUNICIPAL</p> <p style="text-align: center;">2016</p>	<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;">  <div> <p style="text-align: right;">CÓDIGO DE CONDUTA DO MUNICÍPIO DE VILA NOVA DE GAIA</p> </div> </div> <p>Índice</p> <table> <tr> <td>PREÂMBULO</td><td>4</td></tr> <tr> <td>CAPÍTULO I PARTE GERAL</td><td>6</td></tr> <tr> <td>Artigo 1º Objeto</td><td>6</td></tr> <tr> <td>Artigo 2º Âmbito de Aplicação</td><td>6</td></tr> <tr> <td>CAPÍTULO II PRINCÍPIOS GERAIS</td><td>7</td></tr> <tr> <td>SECÇÃO I PRINCÍPIOS GERAIS DE ATUAÇÃO</td><td>7</td></tr> <tr> <td>Artigo 3º Princípios gerais</td><td>7</td></tr> <tr> <td>Artigo 4º Princípio da Independência</td><td>8</td></tr> <tr> <td>Artigo 5º Obrigatoriedade de Comunicação</td><td>8</td></tr> <tr> <td>Artigo 6º Dever de Sigilo</td><td>9</td></tr> <tr> <td>Artigo 7º Cumprimento da legislação</td><td>9</td></tr> <tr> <td>SECÇÃO II RELACIONAMENTO COM O PÚBLICO</td><td>9</td></tr> <tr> <td>Artigo 8º Princípios fundamentais</td><td>9</td></tr> <tr> <td>Artigo 9º Proteção de dados</td><td>10</td></tr> <tr> <td>Artigo 10º Contactos com os meios de comunicação social</td><td>10</td></tr> <tr> <td>Artigo 11º Relacionamento com terceiros</td><td>11</td></tr> <tr> <td>Artigo 12º Prevenção de potenciais conflitos de interesses</td><td>11</td></tr> <tr> <td>Artigo 13º Informações sobre procedimentos administrativos</td><td>14</td></tr> <tr> <td>Artigo 14º Utilização abusiva de informação</td><td>14</td></tr> <tr> <td>SECÇÃO III RELAÇÕES INTERNAS</td><td>15</td></tr> <tr> <td>Artigo 15º Lealdade, respeito e cooperação</td><td>15</td></tr> <tr> <td>Artigo 16º Utilização de recursos</td><td>15</td></tr> </table> <p>Página 2</p>	PREÂMBULO	4	CAPÍTULO I PARTE GERAL	6	Artigo 1º Objeto	6	Artigo 2º Âmbito de Aplicação	6	CAPÍTULO II PRINCÍPIOS GERAIS	7	SECÇÃO I PRINCÍPIOS GERAIS DE ATUAÇÃO	7	Artigo 3º Princípios gerais	7	Artigo 4º Princípio da Independência	8	Artigo 5º Obrigatoriedade de Comunicação	8	Artigo 6º Dever de Sigilo	9	Artigo 7º Cumprimento da legislação	9	SECÇÃO II RELACIONAMENTO COM O PÚBLICO	9	Artigo 8º Princípios fundamentais	9	Artigo 9º Proteção de dados	10	Artigo 10º Contactos com os meios de comunicação social	10	Artigo 11º Relacionamento com terceiros	11	Artigo 12º Prevenção de potenciais conflitos de interesses	11	Artigo 13º Informações sobre procedimentos administrativos	14	Artigo 14º Utilização abusiva de informação	14	SECÇÃO III RELAÇÕES INTERNAS	15	Artigo 15º Lealdade, respeito e cooperação	15	Artigo 16º Utilização de recursos	15
PREÂMBULO	4																																												
CAPÍTULO I PARTE GERAL	6																																												
Artigo 1º Objeto	6																																												
Artigo 2º Âmbito de Aplicação	6																																												
CAPÍTULO II PRINCÍPIOS GERAIS	7																																												
SECÇÃO I PRINCÍPIOS GERAIS DE ATUAÇÃO	7																																												
Artigo 3º Princípios gerais	7																																												
Artigo 4º Princípio da Independência	8																																												
Artigo 5º Obrigatoriedade de Comunicação	8																																												
Artigo 6º Dever de Sigilo	9																																												
Artigo 7º Cumprimento da legislação	9																																												
SECÇÃO II RELACIONAMENTO COM O PÚBLICO	9																																												
Artigo 8º Princípios fundamentais	9																																												
Artigo 9º Proteção de dados	10																																												
Artigo 10º Contactos com os meios de comunicação social	10																																												
Artigo 11º Relacionamento com terceiros	11																																												
Artigo 12º Prevenção de potenciais conflitos de interesses	11																																												
Artigo 13º Informações sobre procedimentos administrativos	14																																												
Artigo 14º Utilização abusiva de informação	14																																												
SECÇÃO III RELAÇÕES INTERNAS	15																																												
Artigo 15º Lealdade, respeito e cooperação	15																																												
Artigo 16º Utilização de recursos	15																																												

CAPÍTULO III DISPOSIÇÕES FINAIS	16
Artigo 17º Contributo dos Trabalhadores	16
Artigo 18º Compromisso de cumprimento	16
Artigo 19º Sanções.....	17
Artigo 20º Dever de Comunicação de Irregularidades	17
Artigo 21º Entrada em Vigor.....	17
Artigo 22º Revogação.....	18
Anexo I – Declaração de cumprimento das disposições do Código de Conduta do Município de Vila Nova de Gaia	19

PREÂMBULO

Os princípios da legalidade, da prossecução do interesse público, da proteção dos direitos e interesses dos cidadãos, da justiça e da imparcialidade, constituem a matriz na atuação da Administração Pública.

Ao Município cabe a responsabilidade de assegurar a observância e o cumprimento de tais princípios, de forma a incentivar a criação de um clima de confiança entre a Administração Pública e todas as partes interessadas e, a final, a salvaguarda da integridade, valores éticos e garantia dos direitos dos cidadãos.

A ética de uma instituição é, essencialmente, reflexo da conduta dos seus Trabalhadores que devem seguir um conjunto de princípios e normas, consubstanciando um padrão de comportamento irrepreensível.

Cada Trabalhador deve orientar as suas ações tendo presente os princípios expressos no presente Código de Conduta, fazendo refletir os mesmos nas suas atitudes e comportamento.

As especificidades das funções desempenhadas e o respeito de princípios e deveres basilares à defesa do interesse público impõem a criação de um conjunto normativo que sistematize, de uma forma clara e objetiva, as linhas de orientação em matéria administrativa, de ética profissional e dos padrões de comportamento reconhecidos e adotados por todos os Trabalhadores do Município, independentemente do seu vínculo laboral.

O presente Código visa ser um instrumento de defesa de valores éticos e deontológicos, promovendo o prestígio dos trabalhadores através de um desempenho responsável, aumentando níveis de confiança dos munícipes.

CÓDIGO DE CONDUTA DO
MUNICÍPIO DE VILA NOVA DE GAIA



Assim, e considerando:

- A Resolução n.º 51/59, da Assembleia Geral das Nações Unidas, de 12 de dezembro de 1996, que contém em anexo, o Código Internacional de conduta dos agentes da função pública;
- A Recomendação de 23 de abril de 1998, do Conselho da OCDE, sobre a melhoria da conduta ética no serviço público;
- O Decreto-Lei n.º 135/99, de 22 de abril, com as subseqüentes revisões/alterações, que estabelece medidas de modernização administrativa;
- A Carta dos Direitos Fundamentais da União Europeia (2010/C83/02), a qual consagra o direito a uma boa administração (art.º 41º);
- A Carta Ética da Administração Pública (Resolução do Conselho de Ministros n.º 47/97, de 27 de fevereiro);
- O Código Europeu de Boa Conduta Administrativa, apresentada pelo Provedor de Justiça Europeu de 2013
- Código de Boa Conduta Administrativa, apresentada pelo Provedor de Justiça de Portugal (Recomendação N.º 1/8/2012);
- O Código do Procedimento Administrativo (Decreto Lei n.º 4/2015, de 07 de janeiro);
- O Regime de acesso aos documentos Administrativos (Lei n.º 46/2007, de 24 de agosto, com as subseqüentes alterações);
- O Regime da Responsabilidade Civil Extracontratual do Estado (Lei n.º 67/2007, de 31 de dezembro, com as subseqüentes alterações);
- Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas (Lei n.º 35/2014, de 20 de junho, com as subseqüentes alterações);
- A Recomendação do Conselho de Prevenção da Corrupção, de 1 de julho de 2009;
- O Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas, aprovado pelo Município de Vila Nova de Gaia.

É aprovado o presente Código de Conduta do Município de Vila Nova de Gaia.

Página 5



CÓDIGO DE CONDUTA DO
MUNICÍPIO DE VILA NOVA DE GAIA

CAPÍTULO I
PARTE GERAL

Artigo 1º

Objeto

1. O presente Código de Conduta, doravante designado abreviadamente por Código, estabelece linhas de orientação em matéria de ética profissional para todos os Trabalhadores do Município de Vila Nova de Gaia, e que constituem igualmente uma referência para o público no que respeita ao padrão de conduta exigível ao Município de Vila Nova de Gaia no seu relacionamento com terceiros.
2. O Código contém as convenções e normas éticas a que se considera ser devida obediência, clarifica os padrões de referência a utilizar para a apreciação do grau de cumprimento de obrigações assumidas por parte dos Trabalhadores, e estabelece as sanções previstas para o seu incumprimento.
3. A aplicação do presente Código e a sua observância não impede a aplicação de outros Códigos, Regulamentos e Manuais relativos a normas de condutas específicos para determinadas funções, atividades e/ou grupos.

Artigo 2º

Âmbito de Aplicação

1. O Código tem por destinatários os serviços e respetivos Trabalhadores, independentemente do seu vínculo contratual, bem como da posição hierárquica que ocupem, nas relações entre si e para com os cidadãos.
2. Os membros dos órgãos municipais ficam sujeitos às disposições deste Código na parte que lhes seja aplicável, em tudo o que não seja contrariado pelo estatuto normativo específico a que se encontrem especialmente sujeitos.

Página 6

CAPÍTULO II PRINCÍPIOS GERAIS

SECÇÃO I PRINCÍPIOS GERAIS DE ATUAÇÃO

Artigo 3.º Princípios gerais

1. A atuação dos Trabalhadores deve pautar-se por princípios rigorosos de lealdade para com o Município, de honestidade, independência, isenção e discrição.
2. Os Trabalhadores devem igualmente aderir a padrões elevados de ética profissional e evitar situações susceptíveis de originar conflitos de interesses.
3. Os Trabalhadores não podem praticar qualquer tipo de discriminação, nomeadamente com base na raça, sexo, idade, incapacidade física, preferência sexual, opiniões políticas, ideias filosóficas ou convicções religiosas, ascendência, língua, território de origem, instrução, situação económica ou condição social.
4. Os Trabalhadores devem demonstrar sensibilidade e respeito mútuo e abster-se de qualquer comportamento tido como ofensivo por outra pessoa, assim que esta se manifestar nesse sentido.
5. Os Trabalhadores devem tratar de forma justa e imparcial todas as pessoas com quem, por qualquer forma, se tenham que relacionar ou contactar em virtude do exercício da respetiva atividade.
6. No exercício da atividade administrativa e em todas as suas formas e fases, os Trabalhadores devem agir e relacionar-se com os particulares segundo o princípio da boa-fé.
7. Os Trabalhadores devem estar conscientes da importância dos respetivos deveres e responsabilidades, ter em conta as expectativas do público relativamente à sua conduta, dentro de padrões genérica e socialmente aceites, comportar-se por forma a manter e

reforçar a confiança do público no Município e contribuir para o eficaz funcionamento e a boa imagem da Autarquia.

Artigo 4º Princípio da Independência

1. Os Trabalhadores, nos contactos exteriores ao Município, devem atuar em conformidade com o princípio da independência, ponderando os interesses legalmente protegidos em presença, sem dependência de fatores alheios àqueles interesses.
2. Os Trabalhadores devem recusar participar nas decisões em que tenham interesses pessoais ou familiares, designadamente de índole económica, financeira e patrimonial.
3. O respeito pelo princípio da independência é incompatível com a solicitação ou aceitação por parte dos Trabalhadores de quaisquer benefícios, recompensas, dádivas ou outras contrapartidas de fonte externa ao Município, de um subordinado ou de um superior hierárquico, que excedam um valor meramente simbólico, e por causa do exercício das funções que desempenham na Autarquia.

Artigo 5º Obrigatoriedade de Comunicação

1. Sem prejuízo do que a lei dispõe quanto à acumulação de funções, os Trabalhadores podem exercer atividades de caráter não remunerado fora do horário de trabalho, desde que tais atividades não interfiram com as suas obrigações para com o Município nem sejam geradoras de conflitos de interesses.
2. O exercício remunerado de outras atividades está sempre sujeito a autorização prévia do Município, nos termos do disposto nas normas legais e regulamentares em vigor.
3. Os Trabalhadores devem dar pronto conhecimento superior, nomeadamente através de comunicação ao seu dirigente direto, de quaisquer negociações relativas a perspectivas de vínculos profissionais, sejam relativas a um novo emprego, sejam relativas à aceitação de cargos profissionais após a cessação das suas funções no

CÓDIGO DE CONDUTA DO
MUNICÍPIO DE VILA NOVA DE GAIA



Município, designadamente se estiverem em causa cargos a desempenhar no seio de uma instituição que tenha submetido projetos ou pedidos à aprovação do Município, ou de uma entidade que seja sua fornecedora de bens ou serviços.

4. Nas situações previstas no número anterior a comunicação é feita logo que tais negociações se iniciem ou que a possibilidade da sua ocorrência se manifeste, devendo ainda, caso a continuação do referido relacionamento seja susceptível de gerar um conflito de interesses, abster-se de lidar com questões direta ou indiretamente relacionadas com a entidade em causa.

Artigo 6º
Dever de Sigilo

Os Trabalhadores não podem divulgar ou usar informações confidenciais obtidas no desempenho das suas funções ou em virtude desse desempenho.

Artigo 7º
Cumprimento da legislação

Os Trabalhadores não podem, em nome do Município e nas ações ao seu serviço, violar a lei geral e a regulamentação específica aplicável às suas especialidades.

SECÇÃO II
RELACIONAMENTO COM O PÚBLICO

Artigo 8º
Princípios fundamentais

1. No relacionamento com o público os Trabalhadores devem evidenciar disponibilidade, eficiência, correção e cortesia. Devem ainda assegurar-se que, na

Página 9



CÓDIGO DE CONDUTA DO
MUNICÍPIO DE VILA NOVA DE GAIA

medida do possível, os utentes dos serviços do Município obtêm as informações que solicitam.

2. Tais informações, bem como as eventuais razões para o seu não fornecimento, devem ser claras e compreensíveis, devendo ser tempestivamente reportadas ao responsável pela forma que este venha a determinar.

Artigo 9º
Proteção de dados

Os Trabalhadores com acesso a dados pessoais ou envolvidos no respetivo tratamento devem respeitar as disposições legais relativas à proteção dos dados pessoais, incluindo a sua circulação, não podendo, nomeadamente, utilizar dados pessoais para fins ilegítimos ou comunicá-los a pessoas não autorizadas ao respetivo acesso ou tratamento.

Artigo 10º
Contactos com os meios de comunicação social

1. Em matéria que se prenda com a atividade e imagem pública do Município, os Trabalhadores não podem, por iniciativa própria ou a pedido dos meios de comunicação social, conceder entrevistas ou fornecer informações que não estejam ao dispor do público em geral, sem que, em qualquer dos casos, tenham obtido autorização prévia do Município.

2. Naqueles contactos com os meios de comunicação social os Trabalhadores devem usar da máxima discrição quanto a questões relacionadas com a Autarquia.

Página 10

Artigo 11º

Relacionamento com terceiros

1. Quando se relacionem com quaisquer pessoas ou entidades, públicas ou privadas, no âmbito do exercício das suas funções profissionais, os Trabalhadores devem observar as orientações e posições do Município, pautando a sua atividade por critérios de qualidade, integridade e transparência e fomentando e assegurando um bom relacionamento com essas pessoas e entidades.
2. Os contactos, formais ou informais, com representantes das pessoas e entidades supra referidas devem sempre refletir a posição oficial do Município, devendo os Trabalhadores, na ausência de uma posição oficial, preservar a imagem do Município sobre determinado assunto quando se pronunciarem a título pessoal.
3. Os Trabalhadores devem informar os respetivos superiores hierárquicos de qualquer tentativa no sentido de influenciar indevidamente o Município de Vila Nova de Gaia no desempenho das atribuições que lhe estão cometidas.
4. Para além da observância do disposto nos parágrafos anteriores, o relacionamento com os Trabalhadores e Trabalhadores de outras instituições públicas, nacionais e estrangeiras, deve reger-se por um espírito de estreita cooperação, sem prejuízo, sempre que for o caso, da necessária confidencialidade.

Artigo 12º

Prevenção de potenciais conflitos de interesses

1. Os Trabalhadores devem evitar qualquer situação susceptível de originar, direta ou indiretamente, conflitos de interesses.
2. Existe conflito de interesses sempre que os Trabalhadores tenham um interesse pessoal ou privado em determinada matéria que possa influenciar, ou aparentar influenciar, o desempenho imparcial e objetivo das suas funções.

3. Por interesse pessoal ou privado entende-se qualquer potencial vantagem para o próprio, para os seus familiares ou afins ou para o seu círculo de amigos e conhecidos.
4. Os Trabalhadores estão especialmente vinculados ao respeito das regras constantes do Código do Procedimento Administrativo nomeadamente dos artigos 69.º a 73.º, não podendo, designadamente, intervir em procedimento administrativo, em ato ou contrato de direito público ou privado da Administração Pública nos seguintes casos:
 - a) Quando nele tenham interesse, por si, como representantes ou como gestores de negócios de outra pessoa;
 - b) Quando, por si ou como representantes ou gestores de negócios de outra pessoa, nele tenham interesse o seu cônjuge ou pessoa com quem viva em condições análogas às dos cônjuges, algum parente ou afim em linha reta ou até ao segundo grau da linha colateral, bem como qualquer pessoa com quem vivam em economia comum ou com a qual tenham uma relação de adoção, tutela ou apadrinhamento civil;
 - c) Quando, por si ou como representantes ou gestores de negócios de outra pessoa, tenham interesse em questão semelhante à que deva ser decidida, ou quando tal situação se verifique em relação a pessoa abrangida pela alínea anterior;
 - d) Quando tenham intervindo no procedimento como perito ou mandatário ou hajam dado parecer sobre questão a resolver;
 - e) Quando tenha intervindo no procedimento como perito ou mandatário o seu cônjuge ou pessoa com quem viva em condições análogas às dos cônjuges, parente ou afim em linha reta ou até ao segundo grau da linha colateral, bem como qualquer pessoa com quem vivam em economia comum ou com a qual tenham uma relação de adoção, tutela ou apadrinhamento civil;
 - f) Quando se trate de recurso de decisão proferida por si, ou com a sua intervenção, ou proferida por qualquer das pessoas referidas na alínea b) ou com intervenção destas.
5. Excluem-se do disposto nas alíneas anteriores:
 - a) As intervenções que se traduzam em atos de mero expediente, designadamente atos certificativos;

- b) A emissão de parecer, na qualidade de membro do órgão colegial competente para a decisão final, quando tal formalidade seja requerida pelas normas aplicáveis;
- c) A pronúncia do autor do ato recorrido, nos termos do n.º 2 do artigo 195.º.
6. O Trabalhador do Município deve pedir dispensa de intervir no procedimento quando ocorra circunstância pela qual possa razoavelmente suspeitar-se da sua isenção ou retidão da sua conduta e, designadamente:
- a) Quando, por si ou como representante ou gestor de negócios de outra pessoa, nele tenha interesse parente ou afim em linha reta ou até ao terceiro grau da linha colateral, ou tutelado ou curatelado dele, do seu cônjuge ou de pessoa com quem viva em condições análogas às dos cônjuges;
- b) Quando o titular do órgão ou agente, o seu cônjuge ou pessoa com quem viva em condições análogas às dos cônjuges, ou algum parente ou afim na linha reta, for credor ou devedor de pessoa singular ou coletiva com interesse direto no procedimento, ato ou contrato;
- c) Quando tenha havido lugar ao recebimento de dádivas, antes ou depois de instaurado o procedimento, pelo titular do órgão ou agente, seu cônjuge ou pessoa com quem viva em condições análogas às dos cônjuges, parente ou afim na linha reta;
- d) Se houver inimizade grave ou grande intimidade entre o titular do órgão ou agente, ou o seu cônjuge ou pessoa com quem viva em condições análogas às dos cônjuges, e a pessoa com interesse direto no procedimento, ato ou contrato;
- e) Quando pendam em juízo ações em que sejam parte o titular do órgão ou agente, o seu cônjuge ou pessoa com quem viva em condições análogas às dos cônjuges, parente em linha reta ou pessoa com quem viva em economia comum, de um lado, e, do outro, o interessado, o seu cônjuge ou pessoa com quem viva em condições análogas às dos cônjuges, parente em linha reta ou pessoa com quem viva em economia comum.

7. Quando se verifique causa de impedimento em relação a qualquer Trabalhador do Município, o mesmo deve prontamente comunicar esse facto ao seu superior hierárquico.
8. O pedido de dispensa de intervenção no procedimento deve ser efetuado nos termos legais e regulamentares.
9. O Trabalhador deve suspender a sua intervenção no procedimento logo que faça a comunicação da causa de impedimento ou que seja reconhecida a procedência do pedido de dispensa, sem prejuízo da obrigação que sobre si recai de tomar todas as medidas inadiáveis em caso de urgência ou de perigo.

Artigo 13º

Informações sobre procedimentos administrativos

Os Trabalhadores devem, nos procedimentos administrativos, estabelecer os contactos com os interessados exclusivamente através dos canais oficiais que para o efeito se encontrem definidos, especialmente no que respeita a procedimentos de decisão relativos a contratação pública e à concessão de benefícios públicos.

Artigo 14º

Utilização abusiva de informação

1. Os Trabalhadores devem abster-se da utilização abusiva da informação a que tenham acesso no desempenho das suas funções ou em virtude desse desempenho.
2. Entende-se por utilização abusiva, a transmissão, fora do âmbito normal do exercício de funções, da informação que tenha sido obtida pelo Trabalhador no desempenho da sua atividade, bem como a celebração de qualquer contrato ou ato de natureza equivalente, direta ou indiretamente por parte do Trabalhador, tendo por base aquela informação.

**SECÇÃO III
RELAÇÕES INTERNAS**

Artigo 15º
Lealdade, respeito e cooperação

1. Nos relacionamentos decorrentes do desempenho das suas funções os Trabalhadores devem, designadamente, obediência ao princípio da lealdade e ao princípio da cooperação.
2. O princípio da lealdade traduz-se no adequado desempenho das atribuições que são cometidas aos Trabalhadores, no cumprimento das instruções e no respeito pelos procedimentos e regras de funcionamento e de organização em vigor no Município.
3. Os Trabalhadores devem atuar em estreita cooperação, cumprindo-lhes designadamente prestar aos colegas e superiores toda a informação e esclarecimentos de que careçam, bem como receber as suas sugestões e informações.
4. Os Trabalhadores que desempenhem funções de direcção, coordenação ou chefia devem instruir os que com eles trabalhem ou colaborem de uma forma clara e compreensível, oralmente ou por escrito, evitando situações dúbias quanto ao modo e resultado esperados da sua atuação.

Artigo 16º
Utilização de recursos

1. Os Trabalhadores devem respeitar e proteger os recursos materiais, equipamento e instalações afetos à atividade do Município, não permitindo a sua utilização abusiva por colegas e/ou terceiros.
2. Os referidos recursos, equipamento e instalações, independentemente da sua natureza, apenas podem ser utilizados para o exercício de funções no âmbito de atuação do Município, salvo se a sua utilização privada tiver sido explicitamente

autorizada de acordo com as normas ou práticas internas, e sempre dentro dos limites legais e regulamentares vigentes.

3. Os Trabalhadores devem também, no exercício da sua atividade, adoptar todas as medidas adequadas no sentido de limitar os custos e despesas do Município, a fim de permitir o uso correto e mais eficiente dos bens materiais disponíveis.



**CAPÍTULO III
DISPOSIÇÕES FINAIS**

Artigo 17º
Contributo dos Trabalhadores

1. A adequada aplicação do presente Código depende da colaboração e empenho de todos os Trabalhadores, mormente do seu profissionalismo, consciência e da sua capacidade de discernimento em cada situação.
2. Os Trabalhadores que desempenhem funções de direcção, chefia ou de coordenação devem, em particular, evidenciar uma atuação exemplar no tocante à adesão às regras estabelecidas no presente Código e assegurar o seu cumprimento.

Artigo 18º
Compromisso de cumprimento

Os Dirigentes e Chefias dão conhecimento aos seus Trabalhadores do conteúdo do presente código, assinando estes, como compromisso, um documento onde declaram que tomaram conhecimento do mesmo e que deve acompanhar o código de conduta que está presente em todos os serviços.

<p style="text-align: center;">CÓDIGO DE CONDUTA DO MUNICÍPIO DE VILA NOVA DE GAIA</p> <p style="text-align: center;"></p> <p style="text-align: center;">Artigo 19º Sanções</p> <p>1. Sem prejuízo das responsabilidades penais, contra-ordenacionais ou civis que dela possam decorrer, a violação do disposto no presente Código constitui infracção disciplinar na medida do seu enquadramento legal.</p> <p>2. À determinação e aplicação da respetiva sanção disciplinar aplica-se a lei vigente, tendo em conta a gravidade da mesma e as circunstâncias em que a infracção foi praticada, designadamente o seu carácter doloso ou negligente, pontual ou sistemático.</p> <p style="text-align: center;">Artigo 20º Dever de Comunicação de Irregularidades</p> <p>1. Os Trabalhadores devem comunicar de imediato ao seu superior hierárquico, quaisquer factos que indiquem uma prática irregular ou violadora do presente código de conduta e/ou da regulamentação municipal, susceptível de colocar em risco o correto funcionamento ou a imagem do Município de Vila Nova de Gaia, de que tenham conhecimento no exercício das suas funções.</p> <p>2. Os superiores hierárquicos quando informados nos termos do número anterior devem prontamente tomar as diligências necessárias e adequadas, sem prejuízo do previsto no artigo 19º.</p> <p style="text-align: center;">Artigo 21º Entrada em Vigor</p> <p>O presente Código, após a sua aprovação pelo Órgão Executivo Municipal, entra em vigor no dia seguinte ao da sua divulgação através de Edital e publicação no site oficial do Município.</p> <p style="text-align: right;">Página 17</p>	<p style="text-align: center;"></p> <p style="text-align: center;">CÓDIGO DE CONDUTA DO MUNICÍPIO DE VILA NOVA DE GAIA</p> <p style="text-align: center;">Artigo 22º Revogação</p> <p>O Código de Conduta do Município de Vila Nova de Gaia, aprovado em reunião de Câmara de 04 de maio de 2011, é revogado com a entrada em vigor do presente Código.</p> <p style="text-align: right;">Página 18</p>
--	--

CÓDIGO DE CONDUTA DO
MUNICÍPIO DE VILA NOVA DE GAIA



ANEXO I - Declaração de cumprimento
das disposições do Código de Conduta do
Município de Vila Nova de Gaia

Página 19



CÓDIGO DE CONDUTA DO
MUNICÍPIO DE VILA NOVA DE GAIA

Anexo I - Declaração de cumprimento das disposições do Código de
Conduta do Município de Vila Nova de Gaia

DECLARAÇÃO

Eu, abaixo assinado, _____, número de ordem____,
declaro, sob compromisso de honra que tomei conhecimento e comprometo-me a
observar as normas que o Código de Conduta do Município de Vila Nova de Gaia
estabelece para todos os seus trabalhadores.

Em, _____, ____/____/____

Assinatura _____

Função _____

Página 20

D. Manual da Qualidade

MANUAL DA QUALIDADE

MANUAL DA QUALIDADE

Lista de Revisões

Edição	Data	Descrição Alteração
0	17/02/2006	Elaboração Inicial
1	11/07/2007	Revisão
2	20/10/2008	Revisão
3	11/01/2010	Revisão
4	23/02/2011	Revisão
5	22/09/2011	Revisão
6	28/02/2014	Revisão
7	10/02/2015	Revisão
8	11/04/2016	Revisão
9	10/04/2017	Revisão

Edição nº 9
MQ.09

Data: 10-04-2017

Página 2 de 23

Índice

1. PROMULGAÇÃO	5
2. APRESENTAÇÃO DA AUTARQUIA	6
2.1. IDENTIFICAÇÃO DA AUTARQUIA	6
2.2. CONTEXTO	6
2.3. DESCRIÇÃO DAS PRINCIPAIS FUNÇÕES E RESPONSABILIDADES	7
2.4. GESTÃO DE RECURSOS MATERIAIS	7
2.5. MISSÃO	7
2.6. PARTES INTERESSADAS	7
2.7. ORGANOGRAMA	8
3. ORGANIZAÇÃO DO MANUAL DA QUALIDADE	10
3.1. ÂMBITO	10
3.2. ESTRUTURA DOCUMENTAL DO SGQ	10
3.3. EXCLUSÕES	12
4. POLÍTICA DA QUALIDADE	13
4.1. POLÍTICA DA QUALIDADE	13
4.2. OBJETIVOS DA QUALIDADE	14
4.3. REPRESENTANTE DA PRESIDÊNCIA	14
5. GESTÃO DA QUALIDADE	15
5.1. DEFINIÇÃO DO SGQ	15
5.2. PRINCÍPIOS DO SGQ	15
5.3. RESPONSABILIDADES DA GESTÃO DE TOPO	16
5.4. INTERAÇÃO ENTRE OS PROCESSOS	19



MANUAL DA QUALIDADE

1. PROMULGAÇÃO

A Câmara Municipal de Vila Nova de Gaia propõe-se assegurar a divulgação do Manual da Qualidade (MQ) a todos os seus colaboradores, comprometendo-os a cumprir os requisitos que lhes são aplicáveis, assim como a fazer observar todos os procedimentos que estão inerentes ao Manual.

Através da Deliberação nº 1946/2014 publicada em Diário da República 2ª série – nº 206 de 24 de outubro de 2014, que define a estrutura nuclear da Câmara Municipal de Vila Nova de Gaia, confere ao Gabinete de Auditoria e Qualidade (GAQ), entre outras, competência na coordenação da gestão pela qualidade dos serviços certificados, garantindo a promoção e aplicação das regras do Manual da Qualidade.

Em consonância com Deliberação acima, a Câmara Municipal de Vila Nova de Gaia emite o Despacho de Designação nº 84/2016 de 27 de julho de 2016 e Despacho nº 109/2016 de 27 de outubro de 2017 de delegação de competências na Chefe do Gabinete de Auditoria e Qualidade, Dr.ª Maria da Luz Alves, pelo Sr. Presidente.

Pelo exposto, a Câmara compromete-se ao cumprimento das determinações do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), tendo por referência a norma NP EN ISO 9001:2008, assumindo a supervisão do sistema implementado e a coordenação, a todos os níveis, das determinações do Manual da Qualidade



MANUAL DA QUALIDADE

2. APRESENTAÇÃO DA AUTARQUIA

2.1. IDENTIFICAÇÃO DA AUTARQUIA

2.1.1. Designação

CÂMARA MUNICIPAL DE VILA NOVA DE GAIA

2.1.2. Localização

Sede Social: Rua Álvares Cabral

4400-017 V.N.G

Telefone: 22 37 424 00

Telefax: 22 37 424 83

Email: geral@cm-gaia.pt

Internet: <http://www.cm-gaia.pt>

2.1.3. Constituição e Identificação Fiscal

Número de Identificação Fiscal: 505 335 018

2.2. CONTEXTO

Vila Nova de Gaia é um município pertencente à Área Metropolitana do Porto e ao Distrito do Porto, localizado na Região Norte de Portugal.

É o terceiro município mais populoso do país, com mais de 300 000 habitantes, sucedendo a Lisboa e Sintra e o mais populoso da região Norte.

Conhecido internacionalmente pelas suas empresas de vinhos do Porto e do Douro, indústria automóvel, vidreira e de componentes eletrónicos, pelos seus artistas: músicos, pintores, escultores e arquitetos, e pelas atividades turísticas que acolhem por ano milhares de visitantes.

No século XX Vila Nova de Gaia alterou-se profundamente na sua área urbana, com o rasgar da Avenida da República, que mudou o centro nevrálgico do município para a cota alta, onde foi construído o novo edifício da Câmara Municipal, desenhado em 1916 pelo grande arquiteto gaense Oliveira Ferreira, o rasgar de novas vias e a construção de diversos equipamentos coletivos.

Sendo um dos maiores municípios da região e do país, Gaia é uma cidade que tem pela sua frente um enorme potencial de desenvolvimento em convergência com os restantes municípios da Frente Atlântica do Rio Douro.

2.3. DESCRIÇÃO DAS PRINCIPAIS FUNÇÕES E RESPONSABILIDADES

A autarquia possui um Manual de Funções onde constam as principais responsabilidades de cada função assim como as qualificações e requisitos mínimos para um adequado desempenho das funções.

2.4. GESTÃO DE RECURSOS MATERIAIS

As instalações e equipamentos da Câmara Municipal de Vila Nova de Gaia foram planeados e concebidos de forma a dar resposta aos requisitos dos produtos, da satisfação das necessidades dos seus utentes assim como para potenciar uma evolução sustentada face às necessidades e perspetivas da sua Presidência.

Em função das necessidades detetadas para a adequada implementação, manutenção e melhoria do SGQ, assim como para o aumento da satisfação dos clientes e cumprimento dos seus requisitos, a Presidência compromete-se a proporcionar as condições necessárias ao nível de infraestruturas e ambiente de trabalho.

2.5. MISSÃO

A Câmara Municipal de Vila Nova de Gaia é o órgão autárquico deste concelho e tem por missão definir e executar políticas tendo em vista a defesa dos interesses e satisfação das necessidades da população local.

O Município de Vila Nova de Gaia tem como objetivos:

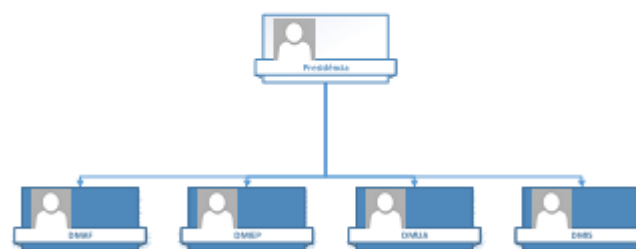
- Aproximar os munícipes da administração local, eliminando burocracias e procedimentos impessoais e morosos;
- Prestar um serviço público de qualidade à comunidade;
- Aumentar o grau de satisfação do utilizador e a expectativa de vida da população, melhorando o atendimento e potenciando as ações em toda a sua área de abrangência;
- Promover o Município, fortalecendo sua capacidade de formular políticas, prestar serviços e fomentar o desenvolvimento local, objetivando uma sociedade democrática e valorizando a cidadania.

2.6. PARTES INTERESSADAS

As disposições apresentadas pretendem garantir a satisfação das necessidades e expectativas de todas as partes interessadas, incluindo clientes, fornecedores, trabalhadores e todas as demais entidades parceiras públicas e/ou privadas, relativamente às atividades exercidas pela Câmara Municipal de Vila Nova de Gaia. As principais necessidades e expectativas são a prestação de um serviço público de referência, ágil e eficaz que proporcione um elevado grau de satisfação quanto ao que se propõem a realizar com recurso às novas tecnologias e que disponha de canais de comunicação acessíveis e transparentes.

2.7. ORGANOGrama

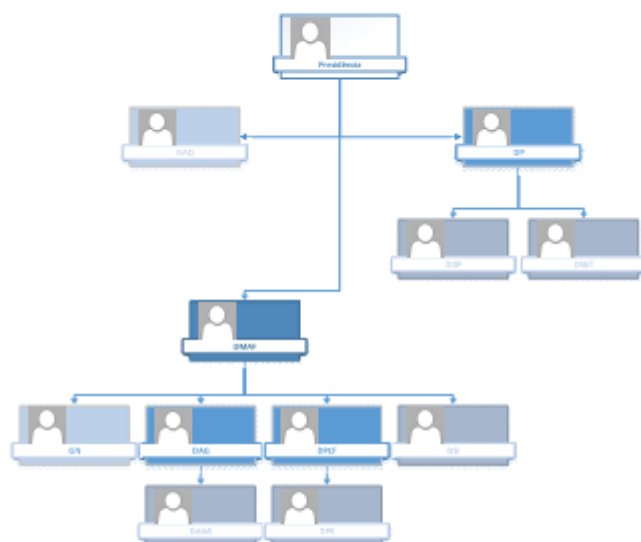
2.7.1. Direções Municipais



Legenda

- DMAF - Direção Municipal de Administração e Finanças
 DMIEP - Direção Municipal de Infraestruturas e Espaços Públicos
 DMUA - Direção Municipal de Urbanismo e Ambiente
 DMIS - Direção Municipal para a Inclusão Social

2.7.2. Enquadramento no âmbito da qualidade



Legenda

GAQ	Gabinete de Auditoria e Qualidade
DP	Departamento de Pessoal
DGP	Divisão de Gestão de Pessoal
DSST	Divisão de Saúde e Segurança no Trabalho
DMSF	Direção Municipal de Administração e Finanças
GN	Gabinete de Notariado
DAG	Departamento de Administração Geral
DAA	Divisão Administrativa de Atendimento e Arquivo
DPCF	Departamento de Planeamento e Controlo Financeiro
DPC	Divisão de Património e Expropriações
DGI	Divisão de Sistemas de Informação

3. ORGANIZAÇÃO DO MANUAL DA QUALIDADE

3.1 ÂMBITO

O Manual da Gestão da Qualidade descreve os princípios adotados no Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) para a realização da Política da Qualidade da Câmara Municipal de Vila Nova de Gaia.

O modelo desenvolvido tem como objetivo a melhoria contínua do desempenho do SGQ, como fator decisivo para o sucesso da Câmara Municipal de Vila Nova de Gaia, organização que pretende ser referência ao nível autárquico.

Através deste Manual poderá conhecer a Câmara Municipal de Vila Nova de Gaia a sua Política da Qualidade e a missão da Câmara Municipal de Vila Nova de Gaia face aos requisitos da Qualidade. Internamente, este Manual pretende ser um instrumento de formação e informação sobre os aspetos relevantes para a Qualidade.

Este Manual aplica-se a toda a estrutura funcional e organizacional, incluída no âmbito, às atividades e serviços, sendo as suas diretrizes e recomendações de cumprimento vinculativo.

Este Manual descreve um conjunto de orientações e diretrizes para o SGQ implementado no âmbito:

- Prestação de Serviço no Gabinete de Atendimento ao Município;
- Prestação de Serviço de Leitura;
- Expropriações;
- Notariado.

3.2 ESTRUTURA DOCUMENTAL DO SGQ

A estrutura documental do SGQ da Câmara Municipal de Vila Nova de Gaia é composta pelo conjunto de documentos que se enquadram em quatro níveis, hierarquicamente distintos:



1º NÍVEL

MANUAL DA QUALIDADE — define a estrutura organizacional da autarquia, a estrutura documental do SGQ e os processos e funções do SGQ.

2º NÍVEL

PROCESSOS E PROCEDIMENTOS — definem como e quem realiza cada uma das funções/atividades decorrentes do seu objetivo e campo de aplicação.

3º NÍVEL

OUTROS DOCUMENTOS — servem de referência à realização de todas as atividades/processos, relevantes para a Qualidade, desenvolvidas pela Câmara Municipal de Vila Nova de Gaia.

4º NÍVEL

REGISTOS — criados de forma a comprovar a operacionalidade do SGQ. Estes estão definidos em cada um dos documentos aos quais se encontram indexados.

MANUAL DA QUALIDADE

O Manual da Qualidade é elaborado com recurso às competências da Presidência e dos restantes elementos que assumem funções de gestão e direção na autarquia.

O MQ é revisto sempre que necessário. A responsabilidade por coordenar a revisão é do Gestor da Qualidade, de forma a manter o manual conforme os requisitos do SGQ em vigor.

DOCUMENTOS

O impresso base, as responsabilidades e a metodologia seguida para a elaboração, aprovação e distribuição dos documentos está documentada no procedimento "Controlo dos Documentos".

REGISTOS

Os registos são identificados, arquivados, protegidos e mantidos recuperáveis de forma a garantir a conformidade com os requisitos especificados. O tempo de arquivo começa após o término do preenchimento dos registos.

Pormenores sobre o quê, quem e como, são definidos no processo procedimento "Controlo dos Registos".

3.3. EXCLUSÕES

A Câmara Municipal de Vila Nova de Gaia identificou como exclusão à norma NP EN ISO 9001:2008 os seguintes requisitos:

7.5.2 "Validação dos Processos de Produção e de Fornecimento do Serviço" — porque não existe nenhum processo em que a saída resultante não possa ser verificada por subsequente monitorização ou medição.

4. POLÍTICA DA QUALIDADE

4.1. POLÍTICA DA QUALIDADE

A Câmara define e aprova a Política da Qualidade, esta é difundida na autarquia através da sua afixação e de ações de informação e de esclarecimento e é revista sempre que se mostre adequado.

A reorganização do Município de Vila Nova de Gaia passa pela valorização interna dos Serviços Municipais, assente em princípios orientadores de uma Política de Qualidade.

Dotar o Município de serviços qualificados e de qualidade, garantindo o cumprimento dos regulamentos, decisões municipais e outros requisitos, torna-o mais atrativo e competitivo. A Política de Qualidade conduz-nos à melhoria e excelência dos serviços prestados.

Assumem-se assim, como vetores essenciais a uma Política de Qualidade os seguintes princípios orientadores:

- Satisfazer as necessidades do Município;
- Prosseguir com a modernização e a inovação, colocando a tecnologia ao serviço do Município, dos clientes e de entidades externas, em fomento da participação e da transparência;
- Assegurar a existência de materiais e equipamentos compatíveis com a atividade desenvolvida nas diversas áreas do Município;
- Atuar em conformidade com princípios legais, regulamentos, circulares e informações internas;
- Promover a formação contínua dos trabalhadores, promovendo a motivação e um reforço das suas competências;
- Promover a implementação do Sistema de Gestão da Qualidade na íntegra, bem como a sua certificação;
- Medir a qualidade e o grau de satisfação dos clientes através de inquéritos transversais a todos os serviços, solicitando sugestões, com vista ao aperfeiçoamento do desempenho;
- Planificar, desenvolver e otimizar permanentemente os seus processos, atividades e serviços, de modo a assegurar melhoria na produtividade e qualidade com a redução de custos.

Estes princípios são incorporados na cultura da Qualidade do Município e traduzem-se na procura constante da satisfação dos clientes/municípios, comprometendo-se o Município a cumprir os requisitos impostos por Lei e pelas Normas ISO, bem como a melhorar a eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade.

4.2. OBJETIVOS DA QUALIDADE

Tendo por base a Política da Qualidade definida, a Presidência da Câmara Municipal de Vila Nova de Gaia estabelece os objetivos da Qualidade para cada ano.

4.3. REPRESENTANTE DA PRESIDÊNCIA

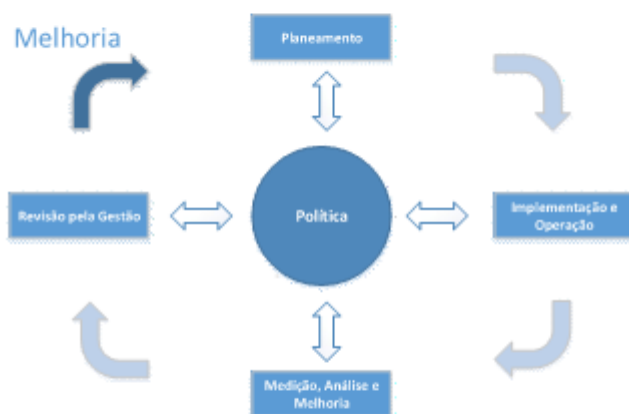
A Câmara é representada pelo Gabinete de Auditoria e Qualidade no âmbito das suas competências enquanto Gestor da Qualidade designado tem perante os mesmos as seguintes responsabilidades:

- Implementar e manter o SGQ;
- Manter a Câmara informada sobre a adequabilidade e eficácia do SGQ;
- Avaliar a compreensão da Política e promover a divulgação dos objetivos definidos;
- Representar a autarquia para assuntos relacionados com a Gestão da Qualidade, junto das partes interessadas.

5. GESTÃO DA QUALIDADE

5.1. DEFINIÇÃO DO SGQ

De acordo com a Norma de Qualidade, o Sistema de Gestão da Qualidade é um conjunto de elementos interrelacionados e inter atuantes, para o estabelecimento da política e dos objetivos, e para a concretização desses objetivos, para dirigir e controlar uma organização, no que respeita à qualidade.



5.2. PRINCÍPIOS DO SGQ

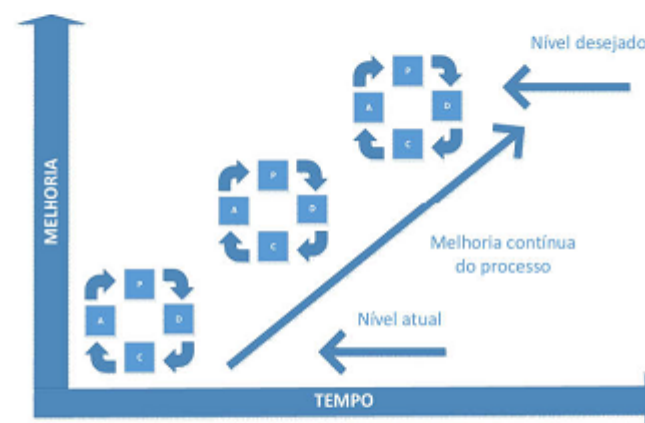
O Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) fundamenta-se na observância do desempenho dos processos da organização e dos requisitos da qualidade e tem como referência o modelo de gestão NP EN ISO 9001 :2008. Pretende-se criar sinergias sistemáticas entre os processos da gestão, processos de realização e processos suporte, para que a melhoria contínua seja uma prática sustentada.

Na Câmara Municipal de Vila Nova de Gaia a melhoria contínua pretende-se que seja aplicável a todas as atividades, produtos e serviços relevantes para o SGQ e no cumprimento da Política da Qualidade.

5.3. RESPONSABILIDADES DA GESTÃO DE TOPO

Após identificação dos processos essenciais à consolidação do SGQ, foi definida uma rede de processos que proporcionará a melhoria contínua do desempenho do Sistema.

No sentido de potenciar um espírito de melhoria contínua a autarquia estabeleceu metodologias de acordo com o PDCA (Plan – Do – Check – Act / Planear – Executar – Verificar – Atuar)



PLANEAR

O planeamento do SGQ foi estabelecido de modo a cumprir a Política da Qualidade e é consistente com todos os outros requisitos operacionais da Câmara Municipal de Vila Nova de Gaia.

SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE

Foram criados e mantêm-se atualizados os documentos que promovam a melhoria contínua do serviço prestado e dos produtos entregues, com o objetivo de determinar os que têm ou possam ter influência no SGQ da Câmara Municipal de Vila Nova de Gaia.



MANUAL DA QUALIDADE

Foram estabelecidos e mantêm-se atualizados os documentos para identificar e ter acesso a requisitos legais ou outros, que possam aplicar-se à atividade da Câmara Municipal de Vila Nova de Gaia.

Foram estabelecidos e estão documentados os objetivos a atingir no âmbito da gestão da qualidade para cada nível e função relevante da Câmara Municipal de Vila Nova de Gaia.

É intuito da Câmara Municipal de Vila Nova de Gaia que estes sejam consistentes com a Política da Qualidade.

EXECUTAR

Para a implementação do SGQ, a Câmara Municipal de Vila Nova de Gaia desenvolveu capacidades e mecanismos de suporte necessários para observar a sua Política da Qualidade e Objetivos.

Foram estabelecidas, estão documentadas e foram comunicadas as Funções e Responsabilidades com o objetivo de facilitar uma gestão eficaz do SGQ.

O Gabinete de Auditoria e Qualidade, como Gestor da Qualidade, tem intrínsecas às suas competências, funções, responsabilidades e autoridade para:

- Assegurar que os requisitos do Sistema são estabelecidos, implementados e mantidos de acordo com a norma NP EN ISO 9001:2008;
- Reportar o desempenho do SGQ à Presidência para revisão e como base para a sua melhoria.

As necessidades de Formação apropriadas às funções desempenhadas por cada colaborador estão identificadas e documentadas.

Adotou-se uma estrutura de Controlo Documental com os objetivos de controlar a emissão, receção, aprovação e revisão de todos os documentos relevantes para a Qualidade.

Relativamente ao controlo operacional das atividades, os procedimentos desenvolvidos encontram-se descritos. A prioridade é pela implementação real e aplicação de boas práticas, suportadas por uma estrutura documental que se pretende de fácil interpretação. A Presidência apoia todas as medidas relacionadas com a melhoria do SGQ, de modo a assegurar o sucesso deste projeto, sobretudo por considerar que uma certificação da qualidade tem como linha de base um Sistema devidamente implementado em adição à preparação de procedimentos e documentos.

VERIFICAR

As ações de monitorização e de auditoria podem gerar uma grande quantidade de informação. A forma como a informação é registada e analisada determina a sua utilidade. Estes são os aspetos principais do processo de verificação e correção do SGQ, com o objetivo de identificar potenciais áreas de melhoria. Pretende-se sobretudo que esta atividade seja contínua, com

Edição nº 9
MQ.09

Data: 10-04-2017

Página 17 de 23



MANUAL DA QUALIDADE

um carácter interativo, em alternativa a verificações periódicas. Assim, desenvolveu-se um sistema de registos da qualidade resultantes das ações de monitorização, com análise de resultados e identificação de medidas preventivas, de melhoria ou de ações corretivas. A realização de auditorias completa esta atividade.

ATUAR

Através da realização do programa interno de auditorias e ações de verificação e monitorização do SGQ, é altamente provável que os planos de ação, as metas, os objetivos e, em última análise a Política da Qualidade, tenham de ser adaptados ou modificados. É neste sentido que se definiu o processo de Planeamento Estratégico. Entende-se que este processo é também uma oportunidade para garantir a eficácia a um nível sustentável, e que as modificações circunstanciais que o poderão afetar são corretamente identificadas. Modificações estas, que poderão ser internas à Câmara Municipal de Vila Nova de Gaia (ex. instalações novas, novos produtos, alterações de atividades efetuadas) ou fatores externos (ex. legislação nova, serviços inovadores, alterações na envolvente).

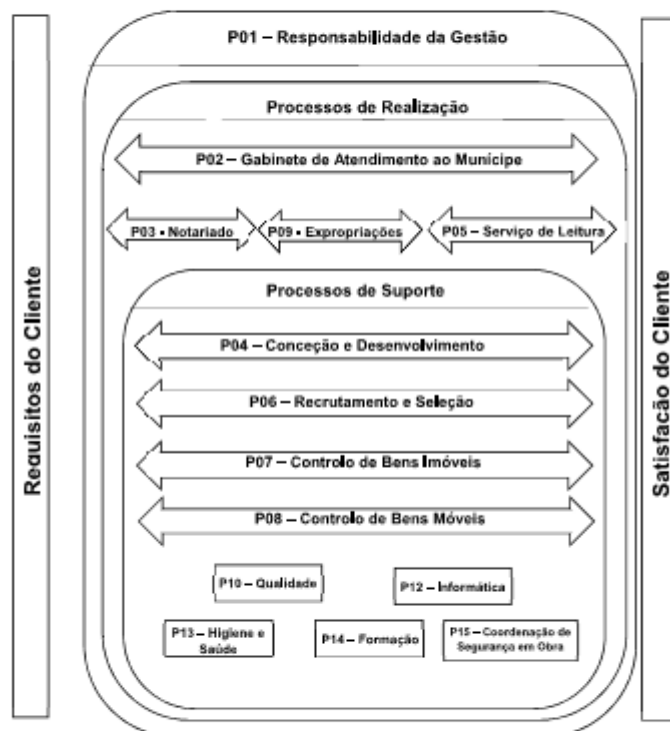
Edição nº 9
MQ.09

Data: 10-04-2017

Página 18 de 23

5.4. INTERAÇÃO ENTRE OS PROCESSOS

O esquema seguinte ilustra a interação entre os vários processos do Sistema de Gestão da Qualidade:



Descrição da interação dos diversos processos:

O **Gabinete de Atendimento ao Município** recebe os clientes da autarquia, podendo ser municipais ou não, sendo que o mesmo interage com os processos de realização na medida em que deve promover junto dos mesmos a necessidade de resposta aos clientes, bem como efetua esta mesma interação com os demais serviços da Câmara Municipal de Vila Nova de Gaia;

O **Serviço de Expropriações** lida com os clientes em sede de necessidade de expropriação dos mesmos, sendo que remete para o serviço de suporte de bens imóveis, para registo das parcelas adquiridas após expropriação e devida aquisição formal;

O **Serviço de Notariado** interage com o serviço de expropriações na medida em que realiza a formalização da expropriação. Também se relaciona diretamente com o serviço de bens imóveis no que respeita à necessidade de receber da mesma documentação e informação para efeitos de escrituras;

O **Serviço de Leitura** vai de encontro às necessidades dos clientes do mesmo, fornecendo documentação e dados ao Gabinete de Atendimento ao Município para resposta a requerimentos dos clientes;

O **Serviço de Bens Imóveis** fornece dados ao serviço de expropriação e ao serviço de notariado, recedendo destes dados para trabalho do mesmo serviço;

O **Serviço de Bens Móveis** verifica e regista as aquisições de toda a Câmara Municipal ao nível de bens móveis, bem como procede ao seu abate e alteração da localização dos mesmos.

A **Informática e as Telecomunicações** são essenciais para que todos os serviços de realização e suporte do sistema de gestão da qualidade funcionem, bem assim como os restantes serviços da autarquia;

O **Recrutamento e Seleção** procura satisfazer as necessidades de recursos humanos, gerindo as suas entradas e saídas bem como o mapa de pessoal, sendo transversal a todos os serviços do sistema de gestão da qualidade bem como da autarquia;

A **Formação** recebe as necessidades de frequência de cursos de formação por parte dos dirigentes dos serviços bem como dos trabalhadores, tentando compatibilizar custo com a satisfação destas necessidades, procurando a forma mais adequada de colmatar falhas que se sintam ao nível dos processos de realização do sistema de gestão da qualidade;

A **Higiene e Saúde** trabalha no sentido de proporcionar um ambiente de trabalho saudável e livre ou acatelado de riscos, fornecendo as necessárias informações, formação, informação e sensibilização aos trabalhadores para que tal aconteça, seguindo a sua política de HST.

O processo da **Qualidade** verifica a aplicabilidade do sistema, promovendo a melhoria contínua dos serviços através de reuniões, de equipa, promoção de auditorias internas, propostas de atuação no âmbito do sistema de gestão da qualidade.

A **Conceção e Desenvolvimento** visa a promoção da integração de novos serviços no sistema de gestão da qualidade, promovendo a sua eficiência e eficácia.

A **Gestão** monitoriza o sistema de gestão da qualidade através de informações verbais, eletrónicas, atas de reunião e propostas de melhoria ao nível da promoção de novos procedimentos e novos documentos, bem como através da leitura do SAGQ, mapa de objetivos e indicadores.

A **Coordenação de Segurança em Obra** pretende estabelecer a abordagem, desde o projeto até ao final da construção, da prevenção dos riscos profissionais e condições de trabalho relativamente a obras realizadas por entidades externas.

Procedimentos documentados e demais documentos do SGQ:



Processo	Responsável	Documentos
Gestão	GAQ / CGQ	P01 – Responsabilidade da Gestão, Manual da Qualidade, Manual de Funções, Mapa de objetivos IS001/GAQ – Reclamações do Livro de reclamações IS002/GAQ – Sugestões / Opiniões IS003/GAQ – Avaliação da Satisfação do Município IS004/GAQ – Avaliação de Fornecedores
Gabinete de Atendimento ao Município	Técnico Superior	P02 – GAM
Notariado	Coordenador Técnico	P03 – Notariado IS001/Notariado – Compras e Promessa de Compra IS002/Notariado – Vendas e Promessa de venda IS003/Notariado – Empréitadas / Concessão IS004/Notariado – Justificações IS005/Notariado – Termo de Precariedade IS006/Notariado – Renúncias / Cedências IS007/Notariado – Permutas / Promessa de Permuta IS008/Notariado – Cedências / Renúncias em Regime Direito de Superfície (Autoconstrução).

		IS009/Notariado – Hipoteca IS010/Notariado – Propriedade Horizontal IS011/Notariado – Autos de Expropriação de Entidades Externas IS012/Notariado – Autenticações IS013/Notariado – Conceção/Fornecimento/Prestação de Serviço/Prorrogação de Prazo IS014/Notariado – Rescisão de Contrato IS015/Notariado – Garantias Bancárias IS016/Notariado – Inquérito à Satisfação dos Municípios IS017/Notariado – Registo
Expropriações	Técnico Superior	P09 – Expropriações
Serviço de Leitura	Técnico Superior	P05 – Serviço de Leitura IS001/DMA – Incorporações IS002/DMA – Eliminações IS003/DMA – Consulta Interna IS004/DMA – Armação de Documentos IS005/DMA – Registo de Entrada de Documentos IS006/DMA – Envio de Documentos IS007/DMA – Recenseamento IS008/DMA – Descrição IS009/DMA – Gestão dos DMM's* IS011/DMA – Serviço de Loja
Controlo de Bens Imóveis	Técnico Superior	P07 – Controlo dos Bens Imóveis
Controlo de Bens Móveis	Técnico Superior	P08 – Controlo dos Bens Móveis IS001/DMP – Planas de Localização e Folhas de carga
Recrutamento e Seleção	Diretora Departamento	P06 – Recrutamento e Seleção IS002/GAQ/DMRH/RSP – Audiência dos Interessados
Conceção e Desenvolvimento	CGQ	P04 – Conceção e desenvolvimento
Informática	Chefe de Divisão	P12 – Gestão das Intervenções Informáticas IS001/DMSI – Pedido de Intervenção

MANUAL DA QUALIDADE

		IS002/DMSI – Atualização da Lista Telefónica Interna
Higiene e Saúde	Chefe de Divisão	IS001/DMSST – Tratamento de acidentes de trabalho IS003/DMSST – Acompanhamento sociofamiliar
Formação	Diretora de Departamento	P14 – Formação
Qualidade	CGQ	PQ1 – Controlo dos Documentos PQ2 – Controlo dos Registos PQ3 – Auditorias Internas PQ4 – Controlo do Serviço Não Conforme PQ5 – Ações Corretivas PQ6 – Ações Preventivas

E. Regulamento GAQ (aprovado em 7/11/2016)

<p style="text-align: center;">REGULAMENTO DO GABINETE DE AUDITORIA E QUALIDADE</p> 	<div style="text-align: right;">  <p>VILA NOVA DE GAIA CÂMARA MUNICIPAL</p> </div> <hr/> <p>ÍNDICE</p> <p><u>PREÂMBULO</u>.....5</p> <p><u>CAPÍTULO I – DISPOSIÇÕES GERAIS</u>.....7</p> <p> <u>Artigo 1º - Objeto</u>.....7</p> <p> <u>Artigo 2º - Missão</u>.....7</p> <p> <u>Artigo 3º - Competência</u>.....7</p> <p> <u>Artigo 4º - Incompatibilidades</u>.....8</p> <p><u>CAPÍTULO II – PRINCÍPIOS DEONTOLÓGICOS</u>.....8</p> <p> <u>Artigo 5º - Princípios Gerais</u>.....8</p> <p> <u>Artigo 6º - Integridade</u>.....9</p> <p> <u>Artigo 7º - Objetividade</u>.....9</p> <p> <u>Artigo 8º - Confidencialidade</u>.....9</p> <p> <u>Artigo 9º - Competência</u>.....10</p> <p> <u>Artigo 10º - Incompatibilidades</u>.....10</p> <p><u>CAPÍTULO III – NORMA DE CONTROLO INTERNO</u>.....10</p> <p> <u>Artigo 11º - Âmbito</u>.....10</p> <p> <u>Artigo 12º - Procedimento</u>.....10</p> <p><u>CAPÍTULO IV – AUDITORIA E QUALIDADE</u>.....11</p> <p> <u>SECÇÃO I – DA AUDITORIA</u>.....11</p> <p> <u>Artigo 13º - Âmbito</u>.....11</p> <p> <u>Artigo 14º - Objeto</u>.....11</p> <p> <u>Artigo 15º - Procedimento</u>.....11</p> <p> <u>SECÇÃO II – DA QUALIDADE</u>.....12</p> <p> <u>Artigo 16º - Âmbito</u>.....12</p> <p> <u>Artigo 17º - Objeto</u>.....12</p> <p> <u>Artigo 18º - Procedimento</u>.....12</p> <p><u>CAPÍTULO V – PLANO DE GESTÃO DE RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS</u>.....12</p> <p> <u>Artigo 19º - Âmbito</u>.....12</p> <p> <u>Artigo 20º - Procedimento</u>.....12</p> <p><u>CAPÍTULO VI – AVERIGUAÇÃO DE QUEIXAS, RECLAMAÇÕES OU PETIÇÕES DE MUNICÍPIOS</u>.....13</p> <hr/> <p style="text-align: right;">2</p>
--	--

ÍNDICE

<u>PREÂMBULO</u>	5
<u>CAPÍTULO I – DISPOSIÇÕES GERAIS</u>	7
<u>Artigo 1º - Objeto</u>	7
<u>Artigo 2º - Missão</u>	7
<u>Artigo 3º - Competência</u>	7
<u>Artigo 4º - Incompatibilidades</u>	8
<u>CAPÍTULO II – PRINCÍPIOS DEONTOLÓGICOS</u>	8
<u>Artigo 5º - Princípios Gerais</u>	8
<u>Artigo 6º - Integridade</u>	9
<u>Artigo 7º - Objetividade</u>	9
<u>Artigo 8º - Confidencialidade</u>	9
<u>Artigo 9º - Competência</u>	10
<u>Artigo 10º - Incompatibilidades</u>	10
<u>CAPÍTULO III – NORMA DE CONTROLO INTERNO</u>	10
<u>Artigo 11º - Âmbito</u>	10
<u>Artigo 12º - Procedimento</u>	10
<u>CAPÍTULO IV – AUDITORIA E QUALIDADE</u>	11
<u>SECÇÃO I – DA AUDITORIA</u>	11
<u>Artigo 13º - Âmbito</u>	11
<u>Artigo 14º - Objeto</u>	11
<u>Artigo 15º - Procedimento</u>	11
<u>SECÇÃO II – DA QUALIDADE</u>	12
<u>Artigo 16º - Âmbito</u>	12
<u>Artigo 17º - Objeto</u>	12
<u>Artigo 18º - Procedimento</u>	12
<u>CAPÍTULO V – PLANO DE GESTÃO DE RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS</u>	12
<u>Artigo 19º - Âmbito</u>	12
<u>Artigo 20º - Procedimento</u>	12
<u>CAPÍTULO VI – AVERIGUAÇÃO DE QUEIXAS, RECLAMAÇÕES OU PETIÇÕES DE MUNICÍPIOS</u>	13

<u>Artigo 21º - Procedimento</u>	13
<u>Artigo 22º - Articulação com os Serviços</u>	13
<u>CAPÍTULO VII – DISPOSIÇÕES FINAIS</u>	13
<u>Artigo 23º - Normas aplicáveis</u>	13
<u>Artigo 24º - Manual de Procedimentos</u>	13
<u>Artigo 25º - Entrada em vigor</u>	14

Assim, no uso da competência conferida pela alínea k) do n.º 1, do artigo 33º, do Anexo I, da Lei n.º 75/2013, de 12 de setembro, com as alterações subsequentes, a Câmara Municipal de Vila Nova de Gaia, reunida em ____ de ____ de ___, é aprovado o Regulamento do Gabinete de Auditoria e Qualidade do Município de Vila Nova de Gaia.

CAPÍTULO I DISPOSIÇÕES GERAIS

Artigo 1º

Objeto

O presente Regulamento tem por objeto definir as normas e princípios gerais a que, no âmbito do Município de Vila Nova de Gaia, devem obedecer as atividades exercidas no Gabinete de Auditoria e Qualidade, adiante designado por GAQ.

Artigo 2º

Missão

O GAQ tem como missão a cooperação interna, quer no contributo de assessoria, quer no apoio ao desenvolvimento das atividades de avaliação e de gestão de auditoria e qualidade, para uma gestão eficaz no Município tendo uma visão de melhoria.

Artigo 3º

Competência

1. Compete ao GAQ no âmbito da **auditoria** desenvolver os instrumentos que permitam a sua operacionalização e divulgação de resultados.
2. Compete ao GAQ no âmbito da **qualidade** desenvolver todas as iniciativas e medidas conducentes à adoção sistemática de uma política de qualidade e respetiva monitorização, incutindo uma cultura e práticas institucionais que se considerem responsáveis pela obtenção de elevados padrões de desempenho.
3. Ao GAQ compete, designadamente:
 - a) Apresentar e executar Planos Anuais de Auditoria a desenvolver junto das unidades orgânicas integradas no Grupo da Administração Autárquica, incluindo Setor Empresarial Local;
 - b) Acompanhar as auditorias externas;
 - c) Elaborar o plano anual de auditoria que contemple a atividade financeira do município e a implementação dos regulamentos municipais;
 - d) Assegurar, no âmbito da auditoria interna, a melhoria e a eficiência dos serviços municipais, o cumprimento das disposições legais e regulamentares nos procedimentos e a prossecução dos objetivos fixados, com vista à melhoria, à transparência e à excelência do desempenho das estruturas organizacionais;
 - e) Executar as ações de auditoria incluídas no programa anual de auditoria e outras que lhe sejam atribuídas pelo executivo;
 - f) Recolher e manter atualizadas em bases de dados as normas e regulamentos internos;
 - g) Analisar e monitorizar os sistemas de informação e de controlo interno, incidindo nas áreas de maior risco;

- h) Acompanhar as auditorias externas promovidas ou por solicitação do município quer pelos órgãos de tutela inspetiva ou do controlo jurisdicional;
- i) Coordenar a elaboração dos contraditórios aos relatórios de auditoria externa;
- j) Desenvolver ações de sensibilização junto dos serviços municipais no sentido de maior aperfeiçoamento dos procedimentos adotados;
- k) Fiscalizar o cumprimento das recomendações decorrentes de ações de auditoria;
- l) Velar pelo cumprimento da Norma de Controlo Interno pelos serviços municipais;
- m) Controlar e monitorizar o Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas e elaboração do relatório anual sobre a execução do Plano;
- n) Coordenar a gestão pela qualidade dos serviços certificados, garantindo a promoção e aplicação das regras do Manual da Qualidade;
- o) Promover auditorias internas e externas necessárias e obrigatórias para a manutenção da certificação em qualidade.
- p) Desempenhar as demais funções fixadas pelo Senhor Presidente da Câmara.

Artigo 4º

Dever de Colaboração

1. Os trabalhadores do Município, titulares de cargos de direção e chefia dos serviços municipais têm o dever de colaborar com o GAQ, facultando informação de que disponham e que seja solicitada nos termos previsto no art.º 15.º do Código de Conduta do Município de Vila Nova de Gaia,
2. A informação a que se refere o número anterior deve ser facultada dentro dos prazos determinados pelo dirigente do GAQ.
3. Quem criar obstáculos ao cumprimento do disposto nos números anteriores incorre em responsabilidade disciplinar.

CAPÍTULO II

PRINCÍPIOS DEONTOLÓGICOS

Artigo 5º

Princípios gerais

1. Os trabalhadores do GAQ devem exercer a sua atividade com integridade, objetividade, confidencialidade, rigor e competência.
2. No exercício das suas funções, os trabalhadores do GAQ devem empregar todos os conhecimentos técnicos e profissionais de que dispõem e que as mesmas requerem e exercê-los com zelo e oportunidade.

3. Os trabalhadores do GAQ devem, de igual modo, proceder com urbanidade, correção e cortesia em todas as relações com os dirigentes, responsáveis, e demais trabalhadores da Câmara Municipal, sem comprometer a independência e isenção a que estão vinculados.
4. O disposto nos números anteriores é igualmente aplicável a qualquer outro trabalhador que, não estando afeto ao serviço do GAQ, integre, enquanto elemento e a qualquer título, uma equipa de auditoria, sindicância, inquérito, levantamento ou apuramento.
5. Os trabalhadores do GAQ, a que se refere o número anterior, que violem o disposto no presente capítulo, incorrem em responsabilidade disciplinar ou criminal a que der lugar.

Artigo 6º

Integridade

No exercício das funções, os trabalhadores do GAQ deverão:

- a) Executar o seu trabalho com honestidade, diligência e responsabilidade;
- b) Respeitar as leis;
- c) Abster-se de participar, conscientemente, em atividades ilegais ou em atos que desacreditem a função ou a organização;
- d) Respeitar e contribuir para os objetivos legítimos e éticos do Município.

Artigo 7º

Objetividade

1. O princípio da objetividade pressupõe que os trabalhadores do GAQ não participem em atividade ou mantenham relação que prejudique ou, se presume, possa prejudicar a sua imparcialidade e que, eventualmente possa conflitar com os interesses do Município.
2. Os trabalhadores do GAQ divulgarão todos os factos materiais de que tenham conhecimento que, não sendo divulgados, possam distorcer a informação das atividades em análise.
3. Os trabalhadores do GAQ deverão, ainda:
 - a) Estar libertos de impedimentos pessoais externos;
 - b) Manter uma atitude de autonomia nos assuntos que se relacionam com a realização da auditoria, sindicância, inquérito, levantamento ou apuramento, de modo a salvaguardar a imparcialidade e a objetividade das suas opiniões, conclusões, juízos e recomendações;
 - c) Dispor de livre arbítrio e de capacidade para formular uma opinião justa e imparcial.

Artigo 8º

Confidencialidade

1. Os trabalhadores do GAQ devem garantir e respeitar a confidencialidade da informação obtida, não podendo usá-la em benefício próprio ou de terceiros, quando estejam em causa factos que venham a ter conhecimento no desempenho da sua atividade.
2. A confidencialidade abrange a documentação e informações inerentes ao serviço de auditoria e qualidade.

Artigo 9º
Competência

1. Os trabalhadores do GAQ devem ser criteriosos na determinação do método da auditoria e na seleção dos métodos e técnicas aplicáveis na sua execução.
2. Os trabalhadores do GAQ devem ainda ser cuidadosos na identificação, obtenção e avaliação de provas e demais procedimentos aplicáveis.
3. Os trabalhadores do GAQ devem estar atentos às deficiências do controlo, insuficiências em matéria de organização e da contabilidade, aos erros observados, operações suscetíveis de indiciar irregularidades financeiras, às despesas injustificadas e aos desperdícios.
4. Os trabalhadores do GAQ aceitarão, apenas, serviços para os quais disponham do necessário conhecimento, proficiência e experiência.
5. Os trabalhadores do GAQ desempenharão os serviços de auditoria interna de acordo com as *Normas Internacionais para a Prática Profissional de Auditoria Interna*.
6. Os trabalhadores do GAQ deverão aperfeiçoar continuamente a sua proficiência e a eficiência e qualidade dos seus serviços.

Artigo 10º
Incompatibilidades

1. Os trabalhadores do GAQ, no exercício das suas funções, estão sujeitos ao regime de incompatibilidades previsto na lei.
2. Impende sobre os trabalhadores do GAQ, para efeito de escusa, o dever de, através da via hierárquica normal, informar por escrito o Presidente da Câmara, da existência de qualquer das incompatibilidades legalmente previstas, no prazo de cinco dias, a contar da data da receção da incumbência, ou do conhecimento da situação de incompatibilidade.

CAPÍTULO III
NORMA DE CONTROLO INTERNO

Artigo 11º
Âmbito

No âmbito da Norma de Controlo Interno (NIC), aprovado em 14 de dezembro de 2015, deverá o GAQ acompanhar e avaliar o sistema de controlo interno, nomeadamente a execução da NCI, em conformidade com o vertido no n.º 1 do art.º 4.º.

Artigo 12º
Procedimento

Nos termos do n.º 3 do art.º 4.º da NCI, será elaborado, bianualmente, relatório de avaliação, revisão e atualização de monitorização, o qual será proposto superiormente.

CAPÍTULO IV
AUDITORIA E QUALIDADE

SECÇÃO I
Da Auditoria

Artigo 13º
Âmbito

No âmbito das competências definidas no artigo 3º, será elaborado anualmente um **Plano de Auditoria**, a desenvolver sem prejuízo da diligência de auditorias internas, inspeções, sindicâncias, inquéritos ou processos de meras averiguações que forem determinados Presidente da Câmara Municipal de Gaia ou pelo GAQ, incluindo o acompanhamento das auditorias externas.

Artigo 14º
Objeto

A auditoria é uma atividade independente, objetiva e de aconselhamento desenhada para acrescentar valor e melhorar os procedimentos da organização, analisar a legalidade dos atos e avaliar o desempenho e a gestão administrativas dos serviços, prosseguindo a melhoria, através da identificação de erros e elaboração de propostas para a sua resolução.

Artigo 15º
Procedimento

1. A auditoria interna é precedida do respetivo planeamento, descrevendo os critérios que permitem a condução da sua execução e revisão de forma precisa, sistemática, eficiente e atempada.

2. Para efeitos do número anterior, deve ser preparada uma lista de verificação e calendarização.
3. Determinada a abertura da auditoria, os auditados deverão ser alvo de notificação, para o que deve ser promovida reunião de apresentação, sendo fornecida informação sobre o âmbito, extensão e duração da mesma.
4. Os relatórios de auditoria devem respeitar o princípio da abrangência, da clareza, da concisão, da objetividade, da persuasão, da exatidão e da tempestividade ou oportunidade, sendo o Relatório Final precedido de uma proposta de relatório com a possibilidade do auditado se pronunciar.

SECÇÃO II Da Qualidade

Artigo 16º Âmbito

Nos termos do artigo 3º e 4º do Decreto-Lei nº 166-A/99, de 13 de maio, o GAQ fica incumbido de implementar e gerir um Sistema de Gestão de Qualidade, bem como uma Política de Qualidade, que introduz vantagens, quer ao nível do aumento da eficiência e melhoria nos procedimentos, quer pela contribuição para o reforço da confiança e da imagem dos serviços, de acordo com os requisitos da ISO.

Artigo 17º Objeto

Os objetivos da qualidade assentes na Política da Qualidade do Município, devem refletir o acompanhamento da evolução de um determinado processo, produto ou negócio. Os objetivos devem ser mensuráveis e consistentes com a Política da Qualidade referida anteriormente.

Artigo 18º Procedimento

O GAQ descreve a forma de realizar as atividades, especificando o seu controlo, tendo em atenção os elementos que identifiquem claramente a forma de gestão que possa ter influência na Qualidade do serviço final.

CAPÍTULO V PLANO DE GESTÃO DE RISCOS DE CORRUPÇÃO E INFRAÇÕES CONEXAS

Artigo 19º Âmbito

Para efeitos do disposto na alínea m) do n.º 3 do artigo 3.º do presente Regulamento, o GAQ procede às diligências necessárias para o cumprimento do disposto nas Recomendações do Conselho de Prevenção para a Corrupção (CPC).

Artigo 20º Procedimento

1. O GAQ elabora anualmente o relatório de execução do Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas (PGRIC).
2. O GAQ procede ao controlo e monitorização do PGRIC, cabendo-lhe a responsabilidade de remeter o relatório de execução referido no número anterior para o CPC, bem como aos órgãos de superintendência, tutela e controlo.

CAPÍTULO VI AVERIGUAÇÃO DE QUEIXAS, RECLAMAÇÕES OU PETIÇÕES DE MUNICÍPIES

Artigo 21º Procedimento

1. A correspondência despachada ao GAQ pelo Presidente da Câmara, pelo Órgão Executivo ou por quem tiver competência delegada relacionada com queixas, reclamações ou petições de munícipes sobre o funcionamento dos serviços municipais, cujos autores se identifiquem e que tenha sido dirigida a qualquer serviço, será objeto de análise e emissão de parecer, cuja elaboração não deverá exceder, em regra, o prazo de 15 dias, sem prejuízo do disposto nos números seguintes.
2. Sempre que a complexidade da matéria o justifique, o prazo a que se refere o número anterior, poderá ser prorrogado por iguais períodos, não podendo exceder em caso algum, 60 dias.
3. Se o prazo a que se refere o número um for excedido, o GAQ deve informar o interessado, por escrito, da previsão do tempo estimado para a conclusão do procedimento ou da fase em que o assunto se encontra.
4. Concluído o procedimento, o GAQ elabora parecer e remete ao presidente da Câmara.

Artigo 22º

Articulação com os Serviços

Das conclusões e propostas resultantes das averiguações de queixas, reclamações ou petições de munícipes sobre o funcionamento dos serviços municipais, deve o GAQ dar conhecimento ao Presidente da Câmara Municipal de Vila Nova de Gaia e respetiva Unidade Orgânica visada.

CAPÍTULO VII
DISPOSIÇÕES FINAIS

Artigo 23º

Normas aplicáveis

A atividade do GAQ rege-se pelas disposições do presente regulamento, pelas decisões e deliberações dos Órgãos Municipais e demais legislação aplicável.

Artigo 24º

Manual de Procedimentos

O GAQ deve elaborar o Manual de Procedimentos no prazo máximo de 90 dias após entrada em vigor do presente Regulamento.

Artigo 25º

Entrada em vigor

O presente Regulamento entra em vigor no dia imediato ao da sua publicação em Boletim Municipal e na página institucional do Município.

F. Declaração de cumprimento das disposições do Código de Conduta do Município de Vila Nova de Gaia



Anexo I – Declaração de cumprimento das disposições do Código de Conduta do Município de Vila Nova de Gaia

DECLARAÇÃO

Eu, abaixo assinado, _____, número de ordem_____, declaro, sob compromisso de honra que tomei conhecimento e comprometo-me a observar as normas que o Código de Conduta do Município de Vila Nova de Gaia estabelece para todos os seus trabalhadores.

Em, _____, ____ / ____ / _____

Assinatura _____

Função _____

G. Participação nas seguintes formações

- Funcionamento da nova plataforma aplicacional elaborada pelo GAQ, que decorreu no dia 8 de março de 2017 das 14h às 16h30 no Auditório do Arquivo Municipal Sophia de Mello Breyner, promovido pelo Gabinete de Auditoria e Qualidade (GAQ), da Câmara Municipal de Vila Nova de Gaia e tendo como oradores a Dr.^a Maria da Luz e o Sr. Eng.º Nuno Pinhal.

- “Gestão das Reclamações ISO 10002” que decorreu no dia 13 de março de 2017 das 9h às 18h (8 horas) no Auditório do Arquivo Municipal Sophia de Mello Breyner, promovido pela Câmara Municipal de Vila Nova de Gaia e tendo como formador o Auditor Nelson Marques afeto à SGS.

- “Implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade ISO 9001” que decorreu nos dias 20 a 22 de março de 2017 das 9h às 18h (24 horas) no Auditório do Arquivo Municipal Sophia de Mello Breyner, promovido pela Câmara Municipal de Vila Nova de Gaia e tendo como formadora a Auditora Isabel Teixeira afeta à SGS.

- “Qualificação de Auditores Internos da Qualidade ISO 9001” que decorreu nos dias 27, 28, 30 e 31 de março e 7 de abril de 2017 das 9h às 18h (40 horas) no Auditório do Arquivo Municipal Sophia de Mello Breyner, promovido pela Câmara Municipal de Vila Nova de Gaia e tendo como formador o Auditor Nelson Marques afeto à SGS.